

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Jarkko Kosunen

OMISTAJAN- JA SUKUPOLVENVAIHDOS POHJOISKARJALAISES-
SA KULJETUSALAN YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Lokakuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatukatu 3
80200 JOENSUU
p. 050 913 1784

Tekijä
Jarkko Kosunen

Nimeke
Omistajan- ja sukupolvenvaihdos pohjoiskarjalaisessa kuljetusalan yrityksessä

Toimeksiantaja: Pohjoiskarjalainen kuljetusalan yritys (salainen)

Tiivistelmä

Omistajan- tai sukupolvenvaihdos on yritystoiminnan jatkumisen kannalta väistämättä eteen tuleva asia. Sukupolvenvaihdosta tai yrityskauppaa ei voida kuitenkaan pitää koskaan yrityksen tavoitteena, vaan ne ovat vain välinearvoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä hetkellä Suomessa on tilanne, jossa suuri määrä toimintakuntoisia yrityksiä joutuu lopettamaan toimintansa, sillä yritykselle ei löydy jatkajaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa pohjoiskarjalaiselle kuljetusalan yritykselle suunnitelma sukupolvenvaihdosta varten. Toimeksiannossa keskityttiin sukupolvenvaihdoksen ja yrityskaupan tekniseen toteutukseen. Opinnäytetyössä korostetaan, että sukupolvenvaihdokseen tulisi alkaa valmistautua riittävän hyvissä ajoin. Toimeksianto toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, josta toimeksiantaja konkreettisesti sai valmiin sukupolvenvaihdossuunnitelman, jonka avulla hän pystyy toteuttamaan sukupolvenvaihdoksen yrityksessään.

Sukupolvenvaihdossuunnitelma tehtiin kymmenen vuoden aikajänteelle ja siihen määritettiin jokaiselle vuodelle omat asiansa, joita yrittäjien pitäisi ottaa huomioon ja toteuttaa sinä vuonna. Toimeksiantajalle saatiin myös tuotua esiin monia jatkotutkimuksia vaativia aiheita, kuten henkisten asioiden tarkempi tarkastelu sukupolvenvaihdostilanteissa ja tarkka yrityksen arvonmäärittäminen.

Kieli
suomi

Sivuja 57
Liitteet 1
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
sukupolvenvaihdos, omistajanvaihdos, yrityskaupat



THESIS
October 2013
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatukatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-50-913 1784

Author
Jarkko Kosunen

Title
The Change of Ownership and Generation in a North Karelian Transportation Company

Commissioned by
A North Karelian Transportation Company (secret)

Abstract

The change of ownership and generation is inevitable for a business to continue its operations. The change of generation and acquisitions cannot be considered as the goal of the enterprise but they have instrumental value for achieving the set goals. At the moment Finland is in a situation where a large number of active enterprises have to wind up their business, because they cannot find a successor.

The aim of this thesis is to implement a plan for the change of generation for a North Karelian transportation enterprise. In the commission the focus was on the technical realization of the change of generation and the company acquisition. The assignment was carried out as a practice-based thesis. It resulted in a plan for the change of generation, which the owner can then implement in his enterprise. The thesis emphasizes that the enterprise should start to prepare for the change of generation well in advance.

The plan was made for a ten-year period in which every year included its own points that the owner should take into consideration and realize in every given year. The client was also given many ideas for further research, such as deeper consideration of psychological issues in the change of generation and defining the exact value for the enterprise.

Language
Finnish

Pages 57
Appendices 1
Pages of Appendices 4

Keywords
change of ownership, change of generation, company acquisition

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.3	Rakenne ja rajaukset	7
1.4	Opinnäytetyön menetelmät	8
1.5	Keskeisiä käsitteitä.....	10
2	Yrityskauppa kahden luonnollisen henkilön välillä	11
2.1	Yrityskaupan määritelmä kahden luonnollisen henkilön välillä.....	12
2.2	Yrityskaupan prosessikuvaus.....	14
2.2.1	Herättelyvaihe	14
2.2.2	Valmistautumisvaihe.....	15
2.2.3	Omistajanvaihdosvaihe	17
2.2.4	Haltuunotto ja kehittämisvaihe	20
2.3	Verotus yrityskaupassa	20
3	Sukupolvenvaihdos	22
3.1	Prosessikuvaus	24
3.1.1	Aktivoituminen ja oppiminen	26
3.1.2	Harkinta ja päätöksenteko	27
3.1.3	Toteutukseen valmistautuminen.....	30
3.1.4	Toteutus.....	31
3.1.5	Jälkihoito ja haltuunotto	33
3.1.6	Kasvu ja kehittäminen.....	34
3.2	Verotus sukupolvenvaihdoksessa	36
3.2.1	Luovuttajan verotus sukupolvenvaihdoksessa	37
3.2.2	Jatkajan verotus sukupolvenvaihdoksessa	39
3.2.3	Yritys omien osakkeiden ostajana ja niiden verotus	40
4	Toimintasuunnitelma ja asioiden toteutuminen kohdeyrityksessä	41
4.1	Toimeksiantaja	41
4.2	Lähtötilanne ja tavoite.....	41
4.3	Toimenpiteet	42
4.3.1	Omistajanvaihdos yrityskaupalla	42
4.3.2	Sukupolvenvaihdos	45
4.4	Verotus	48
4.4.1	Verotus yrityskaupassa.....	48
4.4.2	Verotus sukupolvenvaihdoksessa	49
4.5	Rahoituksen järjestäminen	51
4.6	Aikataulu	51
5	Pohdinta.....	52
5.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	52
5.2	Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset.....	53
	Lähteet.....	55

Liitteet

Liite 1 Sukupolvenvaihdossuunnitelma aikataulu

1 Johdanto

Omistajan- tai sukupolvenvaihdos on yritystoiminnan jatkumisen kannalta väistämättä eteen tuleva asia. Siihen liittyy suuria riskejä, mutta vastavuoroisesti ne voivat antaa oikeaoppisesti suoritettuna yritykselle uusia mahdollisuuksia. (Yrittäjät 2013.) Jokainen yritys kohtaa elinkaarensa jossain vaiheessa jonkinlaisen yritysjärjestelytilanteen (Kataramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2011, 19). Suomen yhteiskunnassa on herätty kyseiseen haasteeseen. Julkisen sektorin puolelta TE-keskukset tarjoavat konsultointipalvelujaan yritystoiminnasta luopumista suunnitteleville yrittäjille. Lisäksi yksityiselle sektorille on syntynyt yrityksiä, jotka tarjoavat palveluitaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee omistajan- ja sukupolvenvaihdosta pohjoiskarjalaisen kuljetusalan yrityksen näkökulmasta. Yrityksessä tullaan toteuttamaan yrityskauppa seuraavan kahden vuoden sisällä ja lisäksi sukupolvenvaihdos kymmenen vuoden aikajänteellä. Opinnäytetyö pyrkii antamaan valmiin toimintamallin nykyisille yrittäjille, kuinka yrityskaupan ja sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen on taloudellisesti yritystoimintaa jatkavan yrittäjän kannalta järkevintä toteuttaa. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Pohjois-Karjalan seudulla toimiva kuljetusalan yritys.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Kauppa on ollut osana ihmisen elämää jo kymmeniä tuhansia vuosia. Alkuun se on ollut erilaisten raaka-ainevarojen, erikoisosaamisten ja niistä seuranneiden hyödykkeiden vaihtamista sekä syntyneen lisäarvon hyödyntämistä. (Rissanen 2006, 29.) Jo 1700-luvulta alkaen Euroopassa on toteutettu innovatiivista yritystoimintaa. Teollisuus, kauppa ja rahoitusjärjestelmät loivat perustan Euroopan nousulle kehityksen suunnannäyttäjäksi. Nykyisin tämä ohjausvastuu on siirtynyt Tyynenmeren alueelle. (Rissanen 2006, 17.)

Nykyisin Euroopan unioni pyrkii ymmärrettävästi parantamaan Euroopan kilpailukykyä tuottamalla erilaisia raportteja yritystoiminnan kehittämistä. Kuitenkin tämä lisää jatkuvasti kasvavaa byrokratian viidakkoa yritystoiminnan kentässä. Koko Euroopassa on nähtävissä yritystoiminnan lopettamisen aalto, jota on vaikea pysäyttää. Yritykset jou-

tuvat taistelemaan olemassaolostaan, mutta kuitenkin samaan aikaan lähes kaikkiin ongelmiin yhteiskunnassamme haetaan ratkaisua juuri yrityssektorilta. (Rissanen 2006, 17.)

Suomessa perheyrittäjiä on tällä hetkellä noin 200 000 (Römer-Paakkanen 2004, 2). Noin 60 000- 80 000 yritystä tarvitsisi uuden jatkajan tulevan kymmenen vuoden aikana (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7). Vuonna 2012 valmistuneesta valtakunnallisesta omistajanvaihdosbarometristä saadaan viimeisintä tietoa ikääntyvien yrittäjien arviosta, kuinka yritystoiminnan käy heidän siirryttyään pois työelämästä. Liki 30 % ikääntyvistä yrittäjistä aikoo lopettaa liiketoimintansa kokonaan. 38 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta esimerkiksi eläkkeelle jäämisen myötä. 20 % uskoi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Joka kymmenes vastaaja ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun. Sukupolvenvaihdokseen uskovista 69 %:lla jatkaja oli jo selvillä. (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012, 3.)

Yritystoiminnan lopettamiseen löytyy useita syitä kuten, että yrittäjät eivät osaa tunnistaa toimivaa yrityskauppa-markkinaa, jossa he voisivat saada yrityksensä myytyä. Tällöin lopetettavissa yrityksissä on myös mukana monia elinkelpoisia yrityksiä. Lisäksi yrittäjät katsovat, että heidän liiketoiminnallaan ei ole enää riittävästi elinkaarta. Kolmanneksi valtaosa yrityksistä on yhden hengen ammatinharjoittajayrityksiä, joissa omistajanvaihdos on käytännössä ammatin ja asiakkuuksien siirtoa seuraavalle ammatinharjoittajalle. (Kangas 2010, 12.) Perhe ja elämäntapayrittäjäyys ovat edelleen suomalaisessa yhteiskunnassa suuremmissa roolissa kuin dynaaminen riskinottaminen (Palm, Manninen & Kuntsi 2003, 15).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pohjoiskarjalaisen kuljetusalan pk-yrityksen omistajan- ja sukupolvenvaihdokseen teknisen toteutuksen ja vero-optimoinnin näkökulmasta. Kyseistä yritystä ei mainita toimeksiantajan toivomuksesta nimeltä, vaan opinnäytetyössä puhutaan ainoastaan pohjoiskarjalaisesta kuljetusalan yrityksestä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle valmis toimintamalli, jonka avulla nykyiset yrittäjät ja jäljelle jäävä yrittäjä voivat lähteä hyvissä ajoin toteuttamaan niin yrityskauppaa kuin tulevaa sukupolvenvaihdostakin.

Toimeksiantajayrityksellä on tavoitteena siirtää tällä hetkellä kolmen omistajan omistama osakeyhtiö loppujen lopuksi ainoastaan nuorimman omistajan omistukseen. Yksi omistajista, joka on perheen ulkopuolinen, on tarkoitus ostaa nuorimman omistajan toimesta yhtiöstä ulos noin kahden vuoden kuluttua. Lisäksi noin kymmenen vuoden aikajänteellä nuorin yrittäjä on sukupolvenvaihdoksen kautta siirtymässä ainoaksi yrittäjäksi kyseisessä yrityksessä.

Opinnäytetyön onnistumisen määrittää suurilta osin se, kuinka paljon konkreettista hyötyä toimeksiantaja yritys tulee saamaan kyseisestä työstä. Tavoitteena on se, että yrittäjät voisivat toteuttaa tarvittavat muutokset yrityksessään kyseisen toimintamallin pohjalta. Tällöin heidän ei enää tarvitsisi selvittää asioita itse vaan he etenisivät hyväksi todetun suunnitelman mukaan, johon he voivat luottaa.

1.3 Rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyö on jaettu viiteen kokonaisuuteen. Nämä ovat johdanto ja käsitteet aiheeseen, teoriaosuus omistajanvaihdoksesta, teoriaosuus sukupolvenvaihdoksesta, käytännön soveltaminen sekä lopputulokset, jatkotoimenpiteet ja -suunnitelmat.

Ensiksi opinnäytetyössä perehdytään työn taustaan, sen rajauksiin, käytettäviin menetelmiin ja määritellään työn kannalta keskeiset käsitteet. Lisäksi opinnäytetyön alussa käydään läpi nykyinen Suomessa vallitseva tilanne yrityksen sukupolvenvaihdoksissa. Toisessa kokonaisuudessa syvennyttään omistajanvaihdokseen/yrityskauppaan ja niiden teoriapuoleen niiltä osin, kun se on toimeksiantajayrityksen tilanteessa tarpeellista.

Pääpaino opinnäytetyössä on kuitenkin sukupolvenvaihdoksen käsittelyssä, sen teorias-
sa ja suunnittelussa. Sukupolvenvaihdoksen erityspiirteitä käsitellään kolmannessa osiossa omana kokonaisuutenaan.

Neljäntenä kokonaisuutena on käytännöntoteutus yrityksessä eli teoria tuodaan käytännöön ja sovelletaan toimimaan toimeksiantajayrityksessä. Osiossa pohditaan ja esitetään

erilaisia vaihtoehtoja yrittäjille, kuinka vastaan tulevat tilanteet voidaan ratkaista ja mitä niistä seuraa. Viides vaihe sisältää pohdintaa ja mahdollisia jatkotoimenpide-ehdotuksia.

Omistajan- ja sukupolvenvaihdosta lähestytään prosessiajattelun näkökulmasta ja aihealueet käsitellään prosessikaavioiden mukaisessa järjestyksessä. Opinnäytetyössä käsitellään prosessien jokainen vaihe niin teoriaosuudessa kuin käytäntöön soveltamisessakin ja syvennyttään yrittäjien kannalta oleellisiin aihealueisiin tarkemmin, kuten suunnittelu, toteutus, verotus ja jatkotoimenpiteet. Lopputuloksena opinnäytetyöstä kootaan valmis toimintamalli yrittäjille (liite1).

Opinnäytetyö käsittelee edellä mainittuja asioita osakeyhtiön näkökulmasta, sillä toimeksiantajayritys on osakeyhtiö. Opinnäytetyöstä on jätetty pois mahdolliset poikkeukset, joita voi esiintyä muissa yhtiömuodoissa. Näin ollen kyseiset teoriat koskevat aina-kin osakeyhtiötä, jos tekstissä ei muuta erikseen mainita. Opinnäytetyö keskittyy luonnollisten henkilöiden väliseen kauppaan, jolloin yhtiöiden välistä kaupankäyntiä (esimerkiksi liiketoimintakauppa) ei tarkastella tarkemmin. Käsiteltävät teoriat ja niiden sisältö on valittuna niin, että ne koskevat toimeksiantajayrityksen tilannetta. Opinnäytetyöstä on jätetty tarkempi kuvaus yrityksen arvonmäärittämisestä kokonaan pois, sillä se vaatisi vähintään oman tutkimuksensa aiheen laajuudesta ja monimutkaisuudesta johtuen. Myös verotuksen osalta on käsitelty vain toimeksiantajayrityksen kannalta oleellisia verosäännöksiä ja niiden vaikutuksia. Tämän vuoksi sukupolvenvaihdoksen verotusosiossa ei ole perehdytty lahjoituksen tai lahjanluonteisen kaupan verotukseen, ainoastaan kauppaan, joka tapahtuu käyvillä arvoilla.

1.4 Opinnäytetyön menetelmät

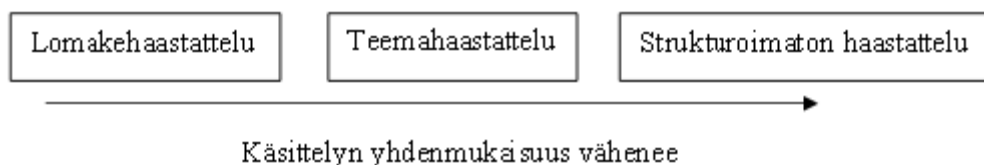
Opinnäytetyö voidaan toteuttaa tutkimuksellisenä, toiminnallisena, projektina, tuotekehityshankkeena tai produktiona (Ihohanni & Toljamo 2005). Oheisen opinnäytetyö toteutan toiminnallisena ja toimeksianto on saatu pohjoiskarjalaiselta kuljetusalan yritykseltä vuoden 2013 alkupuolella. Opinnäytetyön tietoperustaa kerätään alan julkaisuista kuten sähköisessä muodossa julkaistut tieteelliset artikkelit ja alan kirjallisuus.

Yhtenä vaihtoehtona tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakouluissa on toiminnallinen opinnäytetyö. Yleensä tuotoksena on esimerkiksi ohje, kotisivut tai perehdyttämisopas. Tällöin tavoitteita voivat olla käytännön toiminnanohjeistus, toimin-

nan järjeistäminen tai järjestäminen sekä opastaminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään käytännön toteutus ja sen raportointi. Hyvän toiminnallisen opinnäytetyön tunnusmerkkejä ovat käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys sekä alan teorian hallinnan osoittaminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10.)

Raportista, joka toiminnallisesta opinnäytetyöstä tuotetaan, pitää löytyä syyt siihen, miksi toimintaan on päädytty ja miten se on toteutettu. Prosessia tulisi kuvata ja seurata sen etenemistä, myös johtopäätökset ja tulokset tulisi ottaa esille. Raporttiin pohjautuen lukijalla on mahdollisuus arvioida, kuinka opinnäytetyössä on onnistuttu, samoin myös kirjoittajan perehtymistä ja ammattitaitoa pystytään arvioimaan. Muut tutkimuksen tekijät voivat mahdollisesti saada onnistuneesta opinnäytetyöraportista uusia ideoita ja näkökulmia omaan opinnäytetyöhönsä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65 & 67.)

Tietoperustan soveltaminen käytäntöön ja toimeksiantajayritykselle vaatii keskusteluja yrittäjien kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että opinnäytetyössä käytetään myös teemahaastatteluja, jotta saataisiin kartoitettua yrityksen tilanteen ja sen tarpeet mahdollisimman hyvin. Tämä mahdollistaa yksityiskohtaisen suunnittelun juuri kyseiselle yritykselle.



Kuvio 1. Teemahaastattelu suhteessa lomake- ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Teemahaastattelu on valittu tähän opinnäytetyöhön siksi, että sillä päästään lähemmäksi strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Kuvio 1 voidaan nähdä, miten teemahaastattelu asettuu lomake- ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Teemahaastattelusta ei ole määrätty kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä toisin kuin lomakehaastattelussa, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Tällöin haastattelua voidaan ohjata haluttuun suuntaan, mutta siinä ei kuitenkaan sidota haastateltavaa tiettyyn muottiin vaan annetaan hänen vapaasti kertoa haluamistaan oleellisista aiheista.

Suositellaan, että toiminnallisessa opinnäytetyössä olisi toimeksiantaja. Tällöin sen katsotaan lisäävän vastuuntuntoa opinnäytetyöstä ja samalla voidaan opetella projektinhallintaa. Toimeksiantaja toimii yhteytenä työelämään ja hänen kauttaan saadaan kuva työelämän tarpeista. Näihin tarpeisiin pyritään toiminnallisessa opinnäytetyössä vastaamaan. Projektihallinta voidaan tiivistää aikataulutukseen, tiimityöhön, tavoitteiden asettamiseen ja täsmälliseen suunnitteluun. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16-17.)

Tuotoksena toiminnallisesta opinnäytetyöstä valmistuu valmis toimintamalli (Liite 1) yrityskaupasta ja sukupolvenvaihdoksesta toimeksiantajankäyttöön. Toimintamalli käsittelee noin 10 vuoden aikajänteen siitä, kuinka yrityksessä voidaan toimia sukupolvenvaihdosprosessin edetessä.

1.5 Keskeisiä käsitteitä

Kyseiset käsitteet ovat mainittu siinä järjestyksessä, missä ne ilmaantuvat tekstissäkin.

Pk-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, sen taseen loppusumma jää alle 43 miljoonan euron ja yrityksessä työskentelee alle 250 työntekijää. Lisäksi suuryritys tai konserni ei saa omistaa pk-yrityksen äänivallasta tai pääomasta yli 25 prosenttia. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 10.)

Omistajanvaihdos tarkoittaa yrityksen siirtymistä useimmiten yrityskaupalla omistajalta toiselle. Tätä termiä käytettäessä ei oteta kantaa omistajanvaihdoksen syyhyn tai kaupan osapuolten sukulaisuussuhteisiin. Yleisesti voidaan puhua myös **yrityskaupasta**. (Kangas 2010, 15.)

Sukupolvenvaihdos tarkoittaa yrityksen siirtymistä luovuttajalta lähisukulaiselle luovuttajan jäädessä eläkkeelle tai muuten jättämällä yritystoiminnan. (Kangas 2010, 15.)

Yrittäjäpolvenvaihdos tarkoittaa yrityksen siirtymistä yrittäjältä jatkajalle vanhan yrittäjän eläkkeelle jäämisen vuoksi. Tällöin sukulaisuussuhteella tai siirtotavalla ei ole väliä. (Kangas 2010, 15.)

Perheyritys tarkoittaa, että perheellä on omistuksellinen kontrolli yrityksessä, perheen pitää lisäksi olla toiminnassa mukana ja omistaja-yrittäjän on itse mielletävä yritys perheyritykseksi. (Heinonen & Toivonen 2003, 40.)

Luonnollinen henkilö tarkoittaa ihmistä hänen syntymästään kuolemaan asti. Henkilö on oikeudellisesti vastuunalainen, mutta tätä voidaan kuitenkin tietyissä tilanteissa rajoittaa. (Suojaanen, Savolainen, Vanhanen 2008, 50.)

Due diligence, (varmistussopimus) tarkoittaa, että ostaja tutkii tarkasti, joko itse tai ammattilaisten avustuksella, ostettavan yrityksen liiketoiminnan, kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä oikeudellisen tilan. Tällöin usein tarkastetaan, vastaako kohdeyrityksen liiketoiminta siihen liittyvine riskeineen ja mahdollisuuksineen ostajan käsitystä kaupan kohteesta. Yrityskaupan yhteydessä aktiivinen selonottovelvollisuus kaupan kohteesta on ostajalla. (Blomquist, Blummé, Lumme, Pitkänen & Simonsen 2001, 9.)

Luovutusvoittovero tarkoittaa tilannetta, jossa omaisuuden vastikkeellisesta luovutuksesta maksetaan vero. Vastikkeellisia luovutuksia ovat kauppa (myynti), vaihto ja eräät vaihtoon rinnastettavat tapahtumat, kuten osakkeita vastaavan jako-osuuden saaminen osakeyhtiön purkautuessa. Luovutusvoitto on aina lähtökohtaisesti veronalaista tuloa riippumatta siitä, kuinka kauan luovuttaja on omistanut omaisuuden ja siitä, miten hän on saanut omaisuuden (ostamalla, lahjana, perintönä jne.). Verovelvollisen on ilmoitettava kaikki saamansa luovutusvoitot veroilmoituksessaan. Luovutusvoitto on pääomatuloa. (Verohallinto A 2013.)

Hiljainen tieto tarkoittaa yleisesti ei-sanallista tietämystä, ja se karttuu ihmisille toiminnallisen kokemuksen kautta (Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka 1995). ”We can know more than we can tell” on idean isän M. Polanyin kiteytys siitä, mitä hiljainen tieto on.

Lunastus- tai suostumuslauseke tarkoittaa että yrityksellä, muilla osakkeen omistajilla tai jollain muulla nimetyllä taholla voi olla oikeus ensisijaisesti lunastaa ulkopuoliselle ostajalle siirtyvät osakkeet. Yrityksellä voi olla myös oikeus torjua ostaja, jos ostaja ei täytä osakkeen omistajilta vaadittavia edellytyksiä. (Immonen & Lindgren 2006, 36.)

2 Yrityskauppa kahden luonnollisen henkilön välillä

Yrityskauppaa ei koskaan voida pitää yrityksen tavoitteena, vaan se on välinearvo asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen strategiaan tulee selvittää, kuinka yrityskauppa tai omistajanvaihdos liittyy yrityksen strategiaan ja joudutaanko kaupan myötä muuttamaan koko yrityksen strategiaa. (Bergroth 1994, 368.)

Yrityskaupasta puhuttaessa tarkoitetaan usein kahden yrityksen välistä kauppaa, jolloin puhutaan teollisesta ostajasta ja myyjästä. Tällöin yritykset toimivat yleensä samalla toimialalla ja ostajan tavoitteena on hakea synergiahyötyä, joka tarkoittaa, että ostamalla toisen yrityksen ostaja saavuttaa sen kautta etuja ja pyrkii tehostamaan toimintaansa. (Katramo ym. 2011,20; Tenhunen & Werner 2000, 14.)

Ostajana voi olla myös pääomasijoittaja. Hän ei hae synergiahyötyjä vaan yleensä mahdollisimman hyvää kokonaistuottoa sijoitetulle pääomalleen. Pääomasijoittajan omistusaika on yleisesti 3-5 vuotta, jonka jälkeen hän pyrkii myymään omistuksensa mahdollisimman hyvällä voitolla. (Katramo ym. 2011, 21–23.)

Yrityskaupasta voidaan käyttää myös termiä omistajanvaihdos, kun yritykseen etsitään jatkajaa, joka osallistuu yrityksen toimintaan (Kangas 2010, 15). Mielestäni opinnäytetyössäni on järkevintä puhua omistajanvaihdoksesta niiltä osin kun ensimmäinen yrityksen tämän hetkisistä kolmesta omistajasta myy osuutensa toiselle jäljelle jäävistä yrittäjistä.

Yrityksen myynissä tulee huomioida monia juridisia näkökulmia, jotka vaikuttavat yrityskauppaan. Kaupan yhteydessä joudutaan miettimään asioita ainakin vero-oikeuden, yhtiöoikeuden, työoikeuden, ja kilpailuoikeuden näkökulmista. Vero-oikeus vaikuttaa yrityskaupan toteutustapaan ja jälkihoitoon. Yhtiöoikeus asettaa rajoituksia osakeyhtiölain pohjalta, jotka pitää huomioida kauppaa suunniteltaessa. Työoikeuden näkökulmasta tulee selvittää, onko kyseessä työoikeudellisen liikkeen luovutus vai ei. Erityistä huolellisuutta vaatii kilpailuoikeudellinen näkökulma, jotta vältytään jälkikäteen esiin tulevilta rikkeiltä. Tämä vaatii huolellista suunnittelua ja perehtymistä liiketoiminnan alaan. Myös vastuukysymykset on hyvä nostaa esiin. (Manninen 2001, 225.)

2.1 Yrityskaupan määritelmä kahden luonnollisen henkilön välillä

Osakeyhtiö on Suomessa ylivoimaisesti suosituin yhtiömuoto. Tilastokeskuksen vuoden 2010 yritys- ja toimipaikkarekisterissä Suomessa oli noin 262 500 yritystä. Osakeyhtiöiden osuus oli tästä määrästä 47 prosenttia. Vielä suurempi osuus on osakeyhtiöillä kun verrataan kaikkien yritysten liikevaihtoa yhteensä. Osakeyhtiöt tuottavat tästä liikevaihdosta 89 prosenttia. Luvuista on jätetty kokonaan pois alkutuotannon osuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 9 & 96.)

Yrityskaupassa yritys tai osia siitä voidaan myydä joko oikealla tai alihinnalla, perillisille, perillisille ja heidän läheisilleen tai kokonaan ulkopuoliselle ostajalle (Siikarla 2001, 26). Ulkopuolinen ostaja voi olla pääomasijoittaja, teollinen ostaja tai täysin uusi yrittäjä.

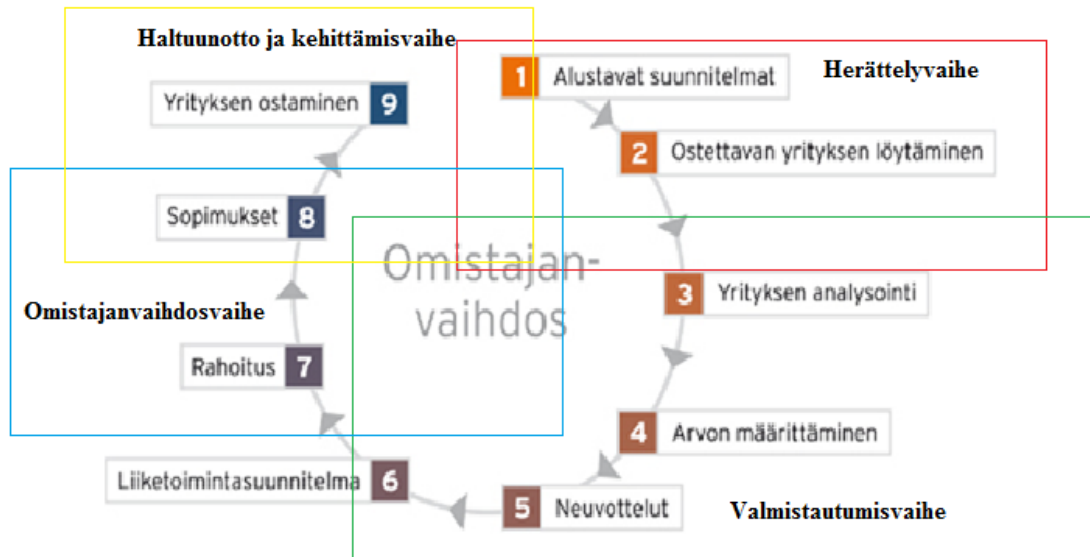
Kun myyjänä on luonnollinen henkilö tai kotimainen kuolinpesä, osakeyhtiön osakkeet ovat arvopapereita ja näin ollen irtainta omaisuutta. Jos osakeyhtiössä olisikin osakkaana ja myyjänä toinen yhtiö, kyseessä olisi liikevarallisuuden myynti eli substanssikauppa. (Siikarla 2001, 334.)

Ostajan tavoitteena on yleensä yrityskauppatilanteissa saada kauppahinta ja rahoituskustannukset vähennyskelpoisiksi. Substanssikauppa antaa tähän mahdollisuudet. Tällöin kaupan kohteena on yrityksen käyttö-, vaihto- ja rahoitusomaisuus. Kauppahinta voidaan tällöin jakaa kauppakirjassa osoitetuille omaisuuserille: vaihto-omaisuudelle, koneille ja kalustoille, arvopapereille sekä kiinteistöjen osalta rakennuksille ja maapohjalle. Kauppahinta voidaan vähentää joko vuosikuluina tai poistoina. Maapohjaan ja arvopapereihin ei voida kuitenkaan säännön mukaisia poistoja käyttää. Myyjä taas haluaa lähes poikkeuksetta tehdä kaupat myymällä osakkeensa. Tällöin myyjä saa verotuksessa hyödynnettyä hankintameno olettaa, joka jää substanssikaupassa myyjältä hyödynnettäväksi. (Järvenoja 1999, 216–217.)

Substanssikaupassa myyjänä toimii itse yritys, jolloin liikeomaisuudesta saatu luovutusvoitto on EVL:n mukaan verotettavaa tuloa. Vaihto-omaisuudesta saadut tulot määritellään sen verovuoden tuloksi, jolloin omaisuus on fyysisesti luovutettu. Käyttöomaisuus, arvopaperit ja kiinteistön kauppahinta tuloutuu luovutussopimuksen tekovuonna. (Ikka-la, Pallonen, Haapaniemi & Raitasuo 1997, 266–267.)

2.2 Yrityskaupan prosessikuvaus

Alla olevassa prosessikaaviossa (kuvio 2) on kuvattu omistajanvaihdoksen vaiheet ja sen eteneminen. Jokaisessa yrityskaupassa tulisi käydä kyseiset yhdeksän porrasta läpi. Tapauskohtaisesti on varmasti myös eroja ja eri kohdat vievät aikaa eritavalla.



Kuvio 2. Omistajanvaihdos (Mukaillen, Vasek, 2013).

Omistajanvaihdosprosessista voidaan erotella neljä pääkohtaa: herättely-, valmistautumis-, omistajanvaihdos- sekä haltuunotto ja kehittämisvaihe (Kangas 2010, 28). Omistajanvaihdosprosessi tulisi saada saatava riittävän aikaisessa vaiheessa käyntiin, sillä yrittäjyydestä luopuminen on haastava prosessi, joka vie aikaa ja vaatii suunnittelua. (Kangas 2010, 22.)

Kuten kuvio 2 voidaan nähdä neljä osa-aluetta menevät myös päällekkäin. Ne vaikuttavat toisiinsa ja täydentävät toinen toisiaan. Aina ei voi vetää tiukkoja rajoja siihen, kuuluuko tietty asia tietylle portaalle, mutta yleisesti ottaen kaavio on hyvä pohja, jonka avulla voidaan lähteä viemään ja suunnittelemaan omistajanvaihdosprosessia eteenpäin.

2.2.1 Herättelyvaihe

Ensimmäinen on herättelyvaihe, jossa yrittäjä havahtuu joko itse tai jonkin ulkoisen ärsykkeen seurauksena miettimään, kuinka kauan hän haluaa tai kykenee itse jatkamaan yritystoimintaansa (Kangas 2010, 21). Tällaisia ulkoisia ärsykeitä voivat olla oman, perheenjäsenen tai yrittäjäkollegan terveydentilassa tapahtuneet muutokset, sopiva tilai-

suus yrityksen myynnin kannalta kohdalle osuessaan tai kenties omistajanvaihdosta on suunniteltu jo pidemmän aikaa, jolloin se on osa pidemmän aikajänteen suunnitelmaa. (Kangas 2010,23; Tenhunen & Werner 2000, 66).

Impulssi voi tulla myös ulkopuolisten tahojen aktiivisten toimenpiteiden seurauksena. Tällaisia voivat olla erityiset omistajanvaihdostilaisuudet, mediassa julkaistut toteutuneet omistajanvaihdokset, yhteistyökumppaneiden, kuten pankin tai tilitoimiston suositukset. (Kangas 2010, 23.)

Toisinpäin ajateltuna myös yrittäjäksi aikova saa ärsykkeen, jonka seurauksena hän alkaa miettiä yrityksen ostoja. Herättelyvaiheeseen kuuluu alustavien suunnitelmien teko niin ostajan kuin myyjänkin puolelta ja sopivan yrityksen tai ostajan etsiminen.

Alustaviin suunnitelmiin ostajalla kuuluu:

- Millaisen yrityksen haluan ostaa
- Pystynkö toimimaan kyseisessä yrityksessä

Alustaviin suunnitelmiin myyjällä kuuluu:

- Kenelle myyn
- Mitä yrittäjyyden jälkeen

2.2.2 Valmistautumisvaihe

Valmistautumisvaiheeseen kuuluu jo aiemmin herättelyvaiheessa alkanut yrittäjän henkinen ja taloudellinen valmistautuminen yrittäjyydestä luopumiseen. Valmistautumisvaihe sisältää kaksi osa-aluetta: yrittäjän valmistautumisen yrittäjyydestä luopumiseen ja yrityksen valmistelemisen omistajanvaihdokseen. Valmistautumisvaiheessa tulisi laatia yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma. Siinä määritellään, mitä ollaan siirtämässä, millä tavoin ja kenelle sekä mitä toimenpiteitä suunnitelman toteuttaminen edellyttää. (Kangas 2010, 28.) Perinteiseen neuvotteluprosessiin, jossa on kaksi osapuolta, liittyy luonnollisesti joustavampi prosessi kuin vaikkapa avoimeen tai rajoitettuun huutokauppaan. Kahdenvälisessä kaupassa jää myös enemmän aikaa nousseiden ongelmien ratkaisuun. (Katramo ym. 2011, 61.)

Valmisteltaessa yritystä omistajanvaihdokseen tulisi ainakin:

- jakaa yrittäjän ja yrityksen omaisuus toisista erilleen
- perehtyä taseeseen ja varmistaa, että se ja yrityksen tulos ovat yrittäjäpolvenvaihdosta edistävässä kunnossa
- suorittaa mahdolliset korjaustoimenpiteet
- tehdä alustava yrityksen arvonmääritys
- harkita, onko tarvetta yritysjärjestelyille ja tarvitaanko yritystä jakaa osiin
- tarkistaa, soveltuuko nykyinen yritysmuoto suunniteltuun luovutukseen
- perehtyä yrittäjäpolvenvaihdosvaihtoehtoihin
- suunnitella, millaisin toimenpitein yrittäjäpolvenvaihdos saadaan toteutettua
- selvittää mistä ja miten yrityksen jatkaja voidaan löytää. (Kangas 2010, 29; Manninen 2001, 225-226.)

Ostaja taas joutuu miettimään, kuinka hän rahoittaa kaupankohteen ja onko mahdollisia rahoituskuluja ja kauppahintaa mahdollista saada vähennyskelpoiseksi. Yleensä suositellaan ostajan näkökulmasta due diligence sopimusta, jotta ostaja varmasti tietää, mitä on ostamassa. (Manninen 2001, 225-226.) Due diligence myyjän puolelta tarkoittaa sitä, että hän on velvollinen oikeiden ja riittävien tietojen antamiseen yrityksestä. Samalla myyjällä on oikeus saada riittävä varmuus ja kuva ostajan taloudellisesta ja muusta asemasta. Tällöin myyjä voi olla varma, että ostaja voi täyttää kaupan. (Immonen & Lindgren 2006, 38.)

Due diligence tavoitteet voidaan jaotella seuraavanlaisiin asioihin, jotka on syytä selvittää:

- Asiat, jotka ilmetessään kaatavat kaupan (deal breakers)
- Asiat, jotka vaikuttavat kauppahintaan (pricingissues)
- Asiat, jotka muuttavat kaupanrakennetta (structuring issue)
- Asiat, jotka vaativat muutoksia kauppakirjoihin (acquisition agreement issues)
- Asiat, jotka on huomioitava yrityskaupan jälkeisessä tilanteessa (post-closingissues). (Blomquist ym. 2001, 19.)

Harvoin yritys voi olla avoimessa myynnissä niin, että se ei vaikuttaisi negatiivisesti yrityksen toimintaan. Tästä syystä yrityskaupalla suoritettavaa omistajanvaihdosta voidaan pitää hankalana toteutettavana. (Kangas 2010, 32.)

2.2.3 Omistajanvaihdosvaihe

Kun omistajanvaihdossuunnitelma on laadittu, voidaan aloittaa prosessin kolmas vaihe eli omistajanvaihdos. Tämä voidaan toteuttaa tapauksesta riippuen joko yrityskauppana tai sukupolvenvaihdoksena. Kauppaneuvottelut ovat yleisin tapa viedä asiaa eteenpäin. Tässä vaiheessa astuvat mukaan rahoitukselliset ja verotukselliset asiat. Tällöin toteutetaan yrityksen sen hetkinen arvonmääritys, jonka pohjalta kauppaneuvotteluja voidaan aloittaa. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen siirrytään sen toteuttamiseen. (Kangas 2010, 32; Katramo ym. 2011, 57.)

Hankalaa yrityksen arvonmäärittämisestä tekee se, että ei ole olemassa yleispäteviä työkaluja mikroyritysten arvonmääritykseen vaan jokainen yritys on omanlainen tapauksensa. Taloustieteen teorioiden mukaiset laskentamallit soveltuvatkin paremmin pörssi-yhtiöiden kuin mikroyritysten arvonmääritykseen. Ulkopuolisia arvonmäärittämispalveluita on kuitenkin tarjolla ja niitä tarjoavat esimerkiksi omistajanvaihdosasiantuntijat, yritys-kauppiat. Jonkinasteisia palveluja voi saada myös tilitoimistoilta ja tilintarkastajilta. (Kangas 2010, 36.)

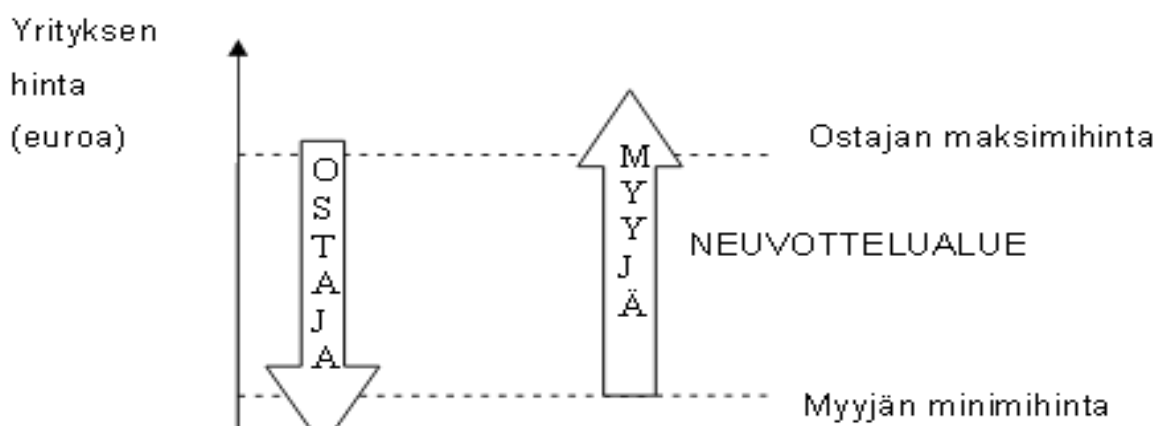
Yrityksen arvonmäärittämisessä voidaan käyttää erilaisia mekaanisluonteisia laskumenetelmiä. Kolme yleisintä ovat substanssi-, kassavirta- ja vertailukauppa-arvot. Yrityksestä riippuen jokainen laskentatapa tarjoaa hieman erilaisen näkemyksen yrityksen arvosta. (Yrittäjät.fi 2013.)

Substanssiarvo tarkoittaa yrityksen taseesta laskettua nettoarvoa. Voidaankin puhua niin sanotusta vasara-arvosta, jolla voidaan määrittää yrityksen pohjahinta. Tällöin yrityksen varat ja velat arvostetaan käypiin arvoihinsa ja vähennetään toisistaan. Tällöin täytyy myös muistaa tarkastella tasetta vastaavasti. Mikä on käyttöomaisuuden, sijoitusten ja vaihto-omaisuuden todellinen myyntihinta? Substanssiarvoon ei sisällytetä minkään laista näkemystä toteutettavan liiketoiminnan arvosta. (Yrittäjät.fi 2013.)

Kassavirtaan perustuvalla arvonmäärityksellä tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden tuottojen arvon laskemista. Jotta kassavirtaan perustuvia laskelmia voidaan tehdä, täytyy arvonmäärittäjän analysoida yrityksen tilinpäätöksiä useita vuosia taaksepäin sekä esittää näkemys tulevaisuudesta. Ennustaminen on kuitenkin vaikeaa etenkin pienehköjen, yrittäjävetoisten yritysten kohdalla. Tilinpäätöksestä nähdään menneet ajat, mutta tulevaisuuteen vaikuttaa niin yrityksen nykyinen tilanne kuin uusi yrittäjä itsekkin. Perus-

sääntönä pidetään, että uuden yrittäjän pitää pystyä maksamaan kauppahinta noin 2-5 vuoden aikana kertyvillä tuotoilla: tähän voidaan kuitenkin huomioida yrityksen toimialan riskipitoisuus ja yleiset tulevaisuuden näkymät. (Yrittäjät.fi 2013.)

Vertailukauppa-arvo haetaan markkinoilta. Siinä verrataan muita samankokoisia ja toimialalla toimivia yrityksiä ja niiden kauppa-arvoja. Tämä on periaatteessa kaikkein selvvin yrityksen arvon mittari. Yritykselle voidaan hakea hinta jo toteutuneiden vastaavalaisten yrityskauppojen mukaan. Ongelmallista tässä tavassa on kuitenkin, että hintatietoja ei ole esillä missään samalla tavalla kuten vaikka autoista on olemassa internetissä. Siispä ongelmaksi muodostuu hankittavissa olevien tietojen vähyys. Kauppahinnasta voi olla vaikeata saada luotettavaa tietoa. Vaatiikin asiantuntemusta ja verkostojen tuntemusta päästä käsiksi näihin tietoihin. (Yrittäjät.fi 2013.)



Kuvio 3. Yrityskaupan neuvottelualue (Leppiniemi 2002, 36).

Kuviosta 3 nähdään neuvottelualueen muodostuminen, kun yrityksen kauppasummasta neuvotellaan. Ostaja haluaa mahdollisimman matalan hinnan, kun myyjä taas mahdollisimman korkean. Kun tilanne käännetään toisin päin, eli ostaja asettaa maksimihinnan, jolla on valmis ostamaan ja myyjä minimi hinnan, jolla on valmis myymään, saadaan neuvottelualue, jonka puitteissa kauppahinta mahdollisesti löytyy. (Leppiniemi 2002, 36)

Kauppa voidaan tehdä joko rahakauppana, osakevaihtona tai substanssikauppana. Kauppa summa voidaan maksaa joko kerralla tai jakaa useampaan erään. Lisäksi kauppa varten voidaan joutua selvittämään erilaisia viranomaislupia toimialasta riippuen. (Manninen 2001, 226.)

Toteutuksen helpottamiseksi yhtiö voi ostaa omistukseensa omia osakkeitaan vastiketta vastaan. Yritys voi käyttää hankkimiaan osakkeita yrityskaupan vastikkeena. Kun osa osakkeista hankitaan yritykselle ennen loppujen osakkeiden myyntiä, ostajan kauppahinta pienenee. (Lakari & Engblom 2012, 105)

Päätös omien osakkeiden hankinnasta tehdään yhtiökokouksessa. Voitonjakokelpoiset varat, jos niitä on yrityksessä, ovat yrityksen käytettävissä kun hankitaan yrityksen omia osakkeita. Julkinen osakeyhtiö voi hankkia vain 10 prosenttia omista osakkeistaan tai niiden tuottamasta äänivallasta, kun taas yksityinen osakeyhtiö voi omistaa kaikki muut osakkeet paitsi yhden, jonka on kuuluttava jollekin muulle kuin osakeyhtiölle itselleen. Toinen vaihtoehto on, että yritys lunastaa omia osakkeitaan. Lunastaminen voidaan toteuttaa joko osakepääomaa alentamalla tai mahdollisella vapaalla pääomalla ilman, että osakepääomaa tarvitsee alentaa. Osakkeiden lunastamisella voidaan myös helpottaa edessä olevaa sukupolvenvaihdosta. Lunastaminen pienentää yhtiön ulkona olevaa osakekantaa ja näin ollen helpottaa jatkajan ostomahdollisuuksia. Erona osakkeiden ostamisessa ja lunastamisessa on se, että yritykselle ostetut osakkeet voidaan myydä edelleen, mutta lunastettuja ei voida enää myydä. Ostetut osakkeet eivät myöskään alenna osakepääomaa. (Manninen 2001, 130–133.)

Varsinaiset rahoitusneuvottelut aloitetaan vasta, kun mahdollinen ostaja on löytynyt. Olisi kuitenkin hyvä, jos jo valmistautumisvaiheessa myyjät olisivat alustavasti yhteydessä pankkiinsa. Pankit ovat yleensä aina pääasiallinen rahoituslähde omistajanvaihdoksissa. Tästä syystä pankit ovatkin aktiivisesti mukana herättelemässä asiakkaitaan yrittäjäpolvenvaihdokseen ja kehottavat aloittamaan rahoitusneuvottelut mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Kangas 2010, 36; Manninen 2001, 230)

Pankkeja kannattaa kilpailuttaa ja se tapahtuu usein luonnostaan, jos ostajaehdokkaan pankki ei ole sama kuin luopuvan yrittäjän. Tällöin yrityksen pankki on useammin lopullinen rahoittaja kuin ostajan pankki. Täytyy kuitenkin muistaa, että pankit pyrkivät minimoimaan luottoriskiään ja monesti rahoitusta haetaan lisäksi Finnvera Oyj:ltä, joka on merkittävä toimija ja toimii markkinoita täydentävänä riskirahoittajana. (Kangas 2010, 36.)

2.2.4 Haltuunotto ja kehittämisvaihe

Neljännessä vaiheessa, jota kutsutaan haltuunotto ja kehittämisvaiheeksi, yritys siirtyy uuden yrittäjän haltuun. Tämä tarkoittaa käytännössä sopimuksen allekirjoittamista ja kauppahinnan siirtoa ostajalta myyjälle. Omistajanvaihdoksesta on aina tehtävä kirjallinen sopimus ja siinä tulee määritellä asiat riittävän tarkasti, jotta vältytään jälkeensä epäselvyyksiltä. Omistajanvaihdoksen tapahduttua siitä on tiedotettava viranomaisille, kuten verottajalle, kaupparekisteriin ja yrityksen henkilökunnalle sekä lähipiirille, joka käsittää yrityksen tapauksessa esimerkiksi yhteistyökumppanit, asiakkaat ja alihankkijat. (Kangas 2010, 37–38.)

Erityistä huolellisuutta vaati se, että kaupparekisteriin on tehty tarvittavat muutokset, jotta oikeat henkilöt ovat vastuussa yrityksen asioista. Esimerkiksi yrityksen hallituksen jäsenen vastuu jatkuu kunnes rekisterimuutokset on tehty. (Kangas 2010, 37–38.)

Vanha omistaja jää yleisesti muutaman vuoden ajaksi yrityksen tehtäviin, kuten hallituksen puheenjohtajaksi, johdon konsultiksi tai erikoisasiantuntijaksi tärkeimmillä osaamisalueillaan. Oli tehtävä mikä tahansa, johtajuuden siirrosta pitää tiedottaa henkilökuntaa ja sidosryhmiä. Selkeät vastuunjaot helpottavat henkilökunnan sopeutumista muuttuneeseen tilanteeseen. (Kangas 2010, 38.)

2.3 Verotus yrityskaupassa

Verosuunnittelu on tärkeä osa toteutusvaihetta. Verosuunnittelua kannattaa miettiä jo aiemmin, mutta vasta kun toteuttamistapa on selvillä, voidaan veroseuraamukset selvittää tarkasti. Verottajalta on mahdollisuus saada tarvittaessa ennakkotietoja tai ratkaisuja suunniteltuihin toimenpiteisiin. (Kangas 2010, 37.) Yrityskauppoihin sisältyy paljon erilaisia verokysymyksiä. Yleensä myyjän ja ostajan verosuunnitteluintressit eivät kohtaa, sillä ne ovat harvoin samansuuntaisia. Yleensä myyjä yrittää selvittää mahdollisimman alhaisilla luovutusvoittoveroilla ja ostaja taas yrittää saada kauppahinnan ja mahdolliset rahoituskulut vähennyskelpoisiksi. (Manninen 2001, 226.)

Verosuunnittelu voidaan jakaa kolmeen osaan:

- kauppaa edeltävä verosuunnittelu
- kauppaan liittyvä verosuunnittelu
- kaupanjälkeinen eli jälkihoidon verosuunnittelu. (Manninen 2001, 227.)

Kaksi ensimmäistä voidaan lukea myyjän verosuunniteluksi ja viimeinen taas tukee ostajan verosuunnittelua. Kauppaa edeltävässä verosuunnittelussa myyjä pyrkii hyödyntämään myytävän yhtiön mahdolliset tappiot, veroylijäämät, osinkoylijäämät ja käyttämättömät hyvitykset. Myös yritysrakenteen muokkaaminen voi joissain tapauksissa olla järkevää, jotta kauppa voitaisiin tehdä verotehokkaasti. (Manninen 2001, 227; Rissanen 2006, 428–430.)

Kauppaan liittyvässä verosuunnittelussa otetaan kantaa kaupan toteutustapaan. Luovutusvoittoverotusta voidaan siirtää tekemällä osakevaihto osakekaupan sijasta. Ostajalla voi olla myös halu substanssikauppaan, mutta myyjä taas yleisesti ottaen on halukas myymään koko yrityksen verotussyistä. (Manninen 2001, 227.) Toisistaan riippumattomien osapuolten välillä kauppa tehdään yleensä käyvin arvoin, jolloin kauppaan ei liity piirteitä, jotka johtaisivat lahjaverotuksen soveltamiseen myyjää kohtaan (Ukkola & Vilppula 2004, 237).

Yksittäiset kauppaehdot vaikuttavat myös verotukseen. Myyjän kannalta on oleellista se, kuinka kauppahinnan mahdollinen korjaaminen myöhempinä vuosina voi vaikuttaa myyntivuoden verotukseen. (Manninen 2001, 227.)

Yrityskaupan jälkihoidossa tulisi pohtia, kuinka ostettu kohde saadaan verovähennyskelpoiseksi ja kauppahinta maksettua verotehokkaasti. Yrityskaupan tai sukupolvenvaihdoksen yhteydessä saatetaan tehdä läheisten intressiosapuolten välisiä liiketoimia. Tällöin täytyy varoa tilanteita, joita voidaan pitää veronkiertona. (Manninen 2001, 227.) Laissa verotusmenettelystä todetaan seuraavaa:

Jos jollekin olosuhteelle tai toimenpiteelle on annettu sellainen oikeudellinen muoto, joka ei vastaa asian varsinaista luonnetta tai tarkoitusta, on verotusta toimitettaessa meneteltävä niin kuin asiassa olisi käytetty oikeaa muotoa. Jos kauppahinta, muu vastike tai suoritus aika on kauppa- tai muussa sopimuksessa määrätty taikka muuhun toimenpiteeseen on ryhdytty ilmeisesti siinä tarkoituksessa, että suoritettavasta verosta vapauduttaisiin, voidaan verotettava tulo ja omaisuus arvioida.

Jos on ilmeistä, että verotusta toimitettaessa olisi meneteltävä 1 momentissa tarkoitetulla tavalla, on verotusta toimitettaessa huolellisesti tutkittava kaikki ne seikat, jotka voivat vaikuttaa asian arvostelemiseen, sekä annettava verovelvolliselle tilaisuus esittää selvitys havaituista seikoista. Mikäli verovelvollinen ei tällöin esitä selvitystä siitä, että olosuhteelle tai toimenpiteelle annettu oikeudellinen muoto vastaa asian varsinaista luonnetta tai tarkoitusta taikka ettei toimenpiteeseen ole ryhdytty ilmeisesti siinä tarkoi-

tuksessa, että suoritettavasta verosta vapauduttaisiin, verotusta toimitettaessa on meneteltävä 1 momentissa tarkoitettulla tavalla. (VML 28§)

Peitelystä osingon jaosta verotusmenettely laissa todetaan:

Peiteltyllä osingolla tarkoitetaan rahanarvoista etuutta, jonka osakeyhtiö antaa osakkaansa tai tämän omaisen hyväksi osakkuusaseman perusteella tavallisesta olennaisesti poikkeavan hinnoittelun johdosta tai vastikkeetta.

Peiteltyllä osingolla tarkoitetaan myös omia osakkeita hankkimalla tai lunastamalla taikka osakepääomaa, vararahastoa tai ylikurssirahastoa alentamalla osingosta menevän veron välttämiseksi jaettuina varoja.

Jos on ilmeistä, että yhtiö on jakanut 1 momentissa tarkoitettua peiteltyä osinkoa, on yhtiön verotuksessa meneteltävä niin kuin olisi käytetty käypää hintaa ja osakkaan veronalaiseksi tuloksi katsottava käyvän hinnan ja käytetyn hinnan erotus.

Jos varojen jakaminen 2 momentissa tarkoitettussa muodossa on ilmeisesti tapahtunut osingosta menevän veron välttämiseksi, on jaetut varat tältä osin katsottava osakkaan veronalaiseksi tuloksi.

Mitä 1 momentissa säädetään osakeyhtiöstä ja sen osakkaasta, sovelletaan vastaavasti muuhun yhteisöön sekä sen osakkaaseen tai jäseneseen. (VML 29§).

Kun yritys myydään suvun ulkopuoliselle taholle, verotus tapahtuu täysin normaalisti. Tällöin myyjä joutuu maksamaan luovutuksesta kertyvästä voitosta luovutusvoittoveroa ja ostaja taas ostamistaan osakkeista varainsiirtoveron 1,6 prosenttia. (Ukkola & Vilpula 2004, 235.) Tällä hetkellä luovutusvoittovero määräytyy siten, että luovutusvoitot ovat pääomatuloa, joista veroa maksetaan 30 prosenttia 50 000 euroon asti ja tämän ylittävistä pääomatuloista 32 prosenttia. (Veronmaksajat 2013.)

Verotus koetaan yrityskaupoissa yllättävän ongelmalliseksi. Se selviää Pk-yritysbarometrissa, jossa syksyn 2009 vastauksissa 36 % vastaajista piti verotusta, sen ongelmia ja järkevää hoitamista yhtenä tulevan omistajanvaihdon ongelmakohtana. (Kangas 2010, 37.)

3 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos nousee esiin useimmin perheyriyksissä. Perheyriykset eivät ole yleensä julkisesti noteerattuja yhtiöitä. Suomen laissa ei kuitenkaan määritellä perheyriytystä, joten sen käsitettä ei voida pitää yksioikoisena. Yleisesti perheyriykseksi voidaan

kuitenkin lukea yritys, jossa yrittäjän eli omistajan ja yrityksen varallisuutta ei voida selvästi erottaa toisistaan. Kyseiset yritykset ovat yleensä pieniä tai keskisuuria yrityksiä. (Heinonen 2005, 11–13)

Yhtenä omistajanvaihdosmuotona yrityksessä voidaan toteuttaa sukupolvenvaihdos, joka tarkoittaa sitä, että luopuvan yrittäjän lähisukulainen jatkaa yrityksen toimintaa (Kangas 2010,32). Monet teoriat ja lait, joita on esitetty omistajanvaihdoksen yhteydessä, pätevät täysin myös sukupolven vaihdokseen. Tässä osiossa käsitelläänkin tarkemmin sukupolvenvaihdoksen erityispiirteitä ja siihen liittyviä säädöksiä. Toisaalta myös tässä osiossa esitetyt teoriat sopivat omistajanvaihdokseen, jos tekstissä ei toisin ole mainittu. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä puhun luopujasta ja jatkajasta. Yrityskaupassa nämä termit ovat myyjä ja ostaja.

Yrityksen sukupolvenvaihdosta voidaan verrata kriisialttiudessaan ja muutoksen suuruuden mittakaavassa lähinnä yrityskauppaan tai muuhun suureen järjestelyyn yrityksessä. (Rissanen 2006, 421). Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa tarkkaan suunniteltuna vaiheittaisena prosessina, jolloin siihen pystytään perehtymään rauhassa. Toisinaan se voi tulla eteen hyvinkin nopeasti esimerkiksi yrittäjän vakavan sairauden tai kuoleman seurauksena. Tällöin aikaa ei ole käytettävissä niin paljon kuin prosessiin suositellaan. (Immonen & Lindgren 2006, 15; Kuusisto & Kuusisto 2008, 45.)

Sukupolvenvaihdos on suuri muutos, joka koskettaa laajaa joukkoa ihmisiä ja sen vaikutukset ovat merkittävät ja vaikuttavat pitkään yksilön ja perheyhteisön elämään. Uusi elämänvaihe alkaa monessa suhteessa jokaiselle osapuolelle. Kuinka muutokseen suhtautuu ja sopeutuu, on yksilöllistä, mutta sitä voidaan helpottaa hyvällä muutosjohtamisella. Sukupolvenvaihdoksen sanotaan olevan lähteestä riippuen 90–95-prosenttisesti henkisiä asioita ja ainoastaan 5–10-prosenttisesti teknisiä asioita. (Oikarinen 2013, 20; Immonen & Lindgren 2006, 15.)

Henkinen puoli koostuu niin positiivisista kuin negatiivisista asiakokonaisuuksista. Tämä on hyvä tiedostaa, jotta osaa suhtautua eteen tuleviin tilanteisiin sukupolven vaihdoksen yhteydessä.

Positiivisia asioita voivat olla:

- Kielenkäyttö muuttuu
- Haetaan mahdollisuuksia

- Ihminen alkaa nähdä itsensä vahvana ja aktiivisena
- Mielikuvat alkavat vallita ja unelmoidaan taloudellisesta hyvinvoinnista
- Päätöksiä kiirehditään ja halutaan edetä nopeasti
- Kuormittuneisuus kasvaa ja stressioireet lisääntyvät. (Oikarinen 2013, 20.)

Negatiivisina asioina voidaan pitää:

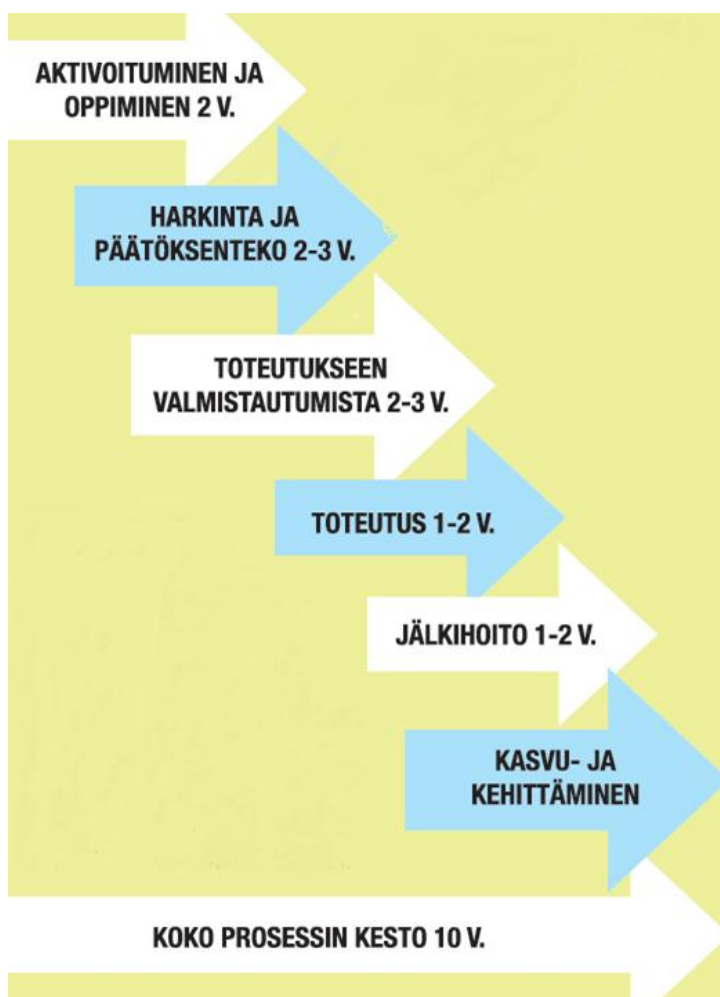
- Kielenkäyttö muuttuu, ilmapiiri kiristyy, levottomuus ja turvattomuus lisääntyvät
- Ihminen alkaa nähdä itsensä erkaantuvan viiteryhmästään
- Huhut ja mielikuvat alkavat vallita
- Epämieluisia päätöksiä siirretään ja vältetään
- Kuormittuneisuus kasvaa ja stressioireet lisääntyvät. (Oikarinen 2013, 20.)

3.1 Prosessikuvaus

Kuviossa 4 on esitetty sukupolvenvaihdosprosessi ja sen pääpiirteet. Kuten kuviostakin voidaan nähdä, sukupolvenvaihdosprosessi kestää hyvin toteutettuna jopa 10 vuotta. Paras tulos syntyy aina pitkäjänteisellä toiminnalla (Manninen 2001, 17). On otettava huomioon, että eri menettelytavat vievät aikaa eri suhteessa. Lisäksi ajalla on myös merkitystä verotuksellisissa ja erilaisissa huojennuksissa, jotta niitä voidaan käyttää tehokkaasti hyväksi. (Immonen & Lindgren 2006, 17.) Tuohon aikaan mahtuu paljon mietintää ja harkintaa niin luopujan kuin jatkajankin osalta.

Sukupolvenvaihdos voidaan jaotella kuuteen eri osioon kuten kuviossa 4. (Rissanen 2006, 425) Ensimmäinen on aktivoituminen ja oppiminen, seuraavana siirrytään harkintaan ja päätöksen tekoon. Kolmas vaihe on itse toteutukseen valmistautumista ja sen jälkeen neljäntenä itse konkreettinen toteutus. Viides kohta on jälkihoito ja kuudentena on kasvu ja kehittäminen.

Kuviossakin eri vaiheita kuvaavat nuolet menevät päällekkäin. Näin tapahtuu myös käytännössä, sillä luopuja ja jatkaja voivat miettiä ja toteuttaa monen vaiheen asioita yhtä aikaa. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa nopeamminkin, mutta suositeltavaa kuitenkin on, että muutosta aletaan suunnitella jo hyvissä ajoin (Kangas 2010,22; Manninen 2001, 17).



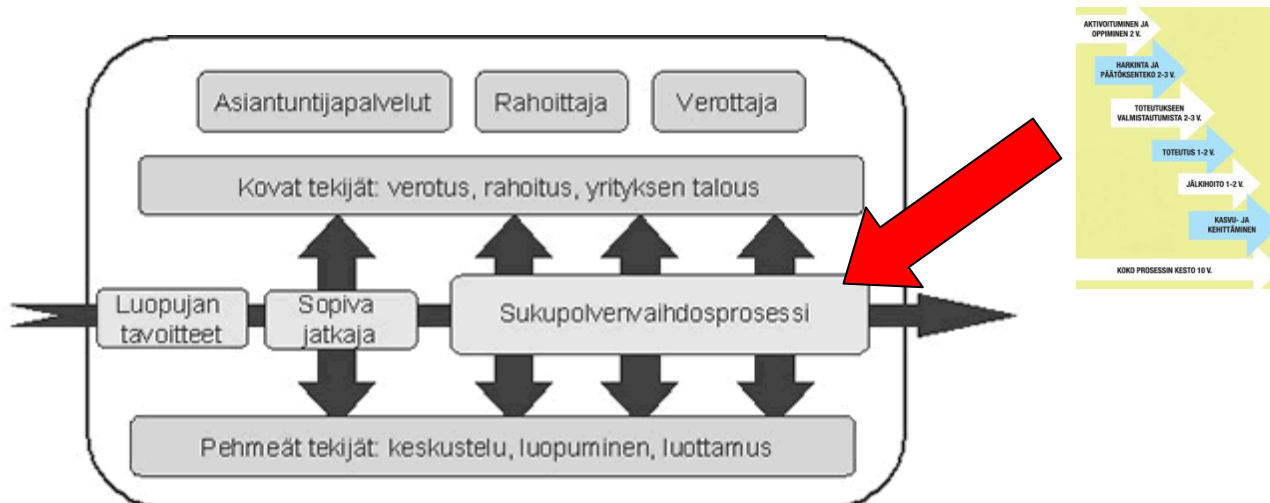
Kuvio 4. Sukupolvenvaihdoksen prosessi (Oikarinen 2013, 9).

Sukupolvenvaihdos voidaan ajatella myös laajempänä prosessina kuin kuviossa 4 on esitetty. Tällöin mukana ovat myös kuviossa 5 mainitut ulkoiset sidosryhmät sekä muut vaikuttavat tekijät kuten rahoittajat, verottaja, asiantuntijat ja yhteistyökumppanit.

Kuvio 4 voidaankin ajatella sisältyvän kuvioon 5. Kuviossa 5 on kuvattu sukupolvenvaihdosprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja sidosryhmiä. Sukupolvenvaihdoksessa voidaan puhua niin sanotuista kovista ja pehmeistä tekijöistä. Kovia tekijöitä ovat verotus, rahoitus ja yrityksen talous. Nämä ovat niin sanottua teknistä osa-aluetta. Pehmeitä tekijöitä ovat taas keskustelu, luopuminen ja luottamus. Pehmeän osa-alueen tekijät ovat tunnepuolen asioita. Kuten jo osion alussa mainittiin, suurin osa sukupolvenvaihdoksesta liittyy tunteiden käsittelyyn. (Oikarinen 2013, 20; Immonen & Lindgren 2006, 15.)

Kuvio 5 kuvaa sitä, kuinka luopujan tavoitteet läpäisevät koko sukupolvenvaihdosprosessin. Sopivan jatkajan löydyttyä hän alkaa vaikuttamaan prosessiin liittyviin pehmeisiin ja koviin tekijöihin. Samoin itse prosessi vaikuttaa samoihin tekijöihin ja lisäksi

myös sidosryhmiin. Kun prosessi on saatu päätökseen ja luopujan tavoitteet on viety läpi prosessin, voidaan alkaa tarkastella sitä, kuinka prosessissa onnistuttiin.



Kuvio 5. Laaja sukupolvenvaihdosprosessi (Mukailtu, Heinonen 2005, 17).

3.1.1 Aktivoituminen ja oppiminen

Valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen kannattaa aloittaa pohdiskelulla ja aihepiirin kartoituksella. On tärkeää, että tässä vaiheessa ei vielä valita tapaa, jolla sukupolvenvaihdosta lähdetään toteuttamaan, vaan kaikki ratkaisumallit tulisi pitää avoimena. (Rissanen 2006, 426.) Kukaan ei voi kertoa yrittäjälle, milloin on oikea aika toteuttaa sukupolvenvaihdos. Tähän vain yrittäjä tietää vastauksen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 13.) Yrityskulttuurin tuntemus ja siinä piilevien itsestäänselvyyksien tiedostaminen eli toisin sanoen yrityksen arkipäivännäkeminen luovat edellytykset onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 18.)

Useissa yrityksissä on nähtävissä yrittäjän eläkkeellesiirtymistä edeltävä suvantovaihe. Työmotivaation hiipuminen on yhteiskunnassamme tabu. Siitä tulisi kuitenkin uskaltaa puhua ääneen ja yrittäjän pitäisi ennen kaikkea pystyä myöntämään se itselleen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 49.)

Aktiivinen pohdiskelu kestää yleensä puolesta vuodesta muutamaan vuoteen (Rissanen 2006, 426). Sukupolvenvaihdokseen ei ole olemassa patenttiratkaisuja, vaan jokainen vaihdostilanne on omanlainen tapaus ja siksi se on käsiteltävä suunnitelmallisesti ja

hyvin perehtyen juuri kyseiseen tapaukseen. Se vaatii myös eri osatekijöiden samanaikaista hallitsemista ja toteuttamista. (Immonen & Lindgren 2006, 15.)

Pohdiskelu johtaa yleensä jossain vaiheessa esisuunnitteluun. Tämä tarkoittaa yleensä sitä, että asian osapuolet alkavat hankkia tarvittavaa tietoa toteutusvaihtoehtoista, joita he ovat ajatelleet. Veroviranomaisilta voidaan tässä vaiheessa hakea ennakkoratkaisuja eri menettelytapojen tarpeisiin. Tällöin saadaan ajantasaista tietoa erilaisten ratkaisujen veroseuraamuksista. (Rissanen 2006, 426.)

3.1.2 Harkinta ja päätöksenteko

Onnistuneella esisuunnitteluprosessilla voidaan rajata toteutusvaihtoehtoja muutamaan, jotka tuntuvat hyviltä vaihtoehtoilta. Yleisesti ottaen jäljelle jää yksi tai kaksi ratkaisumallia. Suunnitteluvaiheessa täytyy myös hyväksyä se, että alustavat suunnitelmat voivat muuttua, sillä yrityksen toiminta ympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja siihen yrityksellä ei ole mahdollisuutta paljoakaan vaikuttaa. (Rissanen 2006, 426–427.)

Riittävien resurssien ja ajankäytön suhteen luopujan tulisi ajoittaa sukupolvenvaihdos omaan elämäntilanteeseen sopivaksi. Tällöin tulisi välttää muita suuria projekteja ja varata riittävästi aikaa, tilaa ja energiaa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 18.)

Sukupolvenvaihdoksessa tarvitaan samaa tietämystä eri juridiikan aloilta kuin yrityskaupassa. Näitä ovat vero-oikeus, yhtiöoikeus, työoikeus, sopimusoikeus ja kilpailuoikeus. Lisäksi sukupolvenvaihdoksessa tarvitaan erityistä tietämystä perhe- ja jäämistöoikeudesta sekä eläkeoikeudesta. Näillä oikeuden aloilla on vaikutusta toisiinsa ja ne tarjoavat erilaisia suunnittelumahdollisuuksia. (Manninen 2001, 18).

Luopujalla on erilaisia vaihtoehtoja siihen, kuinka hän voi luopua yrityksestään:

- Myynti perillisille
- Myynti tai lahjoitus kokonaan ulkopuoliselle
- Lahjoitus perillisille
- Jättää yritys perintönä perillisille. (Manninen 2001, 18; Rissanen 2006, 423)

Kun luopuja päättää sukupolvenvaihdostilanteessa myydä osuutensa yrityksestä perilliselleen tai perillisilleen, toteutetaan normaalia yrityskauppaa. Tällöin voidaan kuitenkin saada mahdollisia verohelpotuksia (Lakari & Engblom 2009, 13). Maksettaviksi veroik-

si tulee tällöin luopujalle mahdollinen luovutusvoittovero tai luovutustappio. Ostajalle taas tulee maksettavaksi 1,6 prosentin varainsiirtovero. (Lakari & Engblom 2009, 43.)

Lahjoitettaessa yritys perillisille lahjoittajan varallisuus vähenee eikä hänelle tule vero-seuraamuksia, mutta lahjan saaja joutuu suorittamaan lahjastaan lahjaveron (Lakari & Engblom 2009, 13). Lahjavero jaetaan kahteen luokkaan. Luokkaan yksi kuuluvia lahjan saajia ovat lahjanantajan aviopuoliso, lahjanantajaan suoraan ylenevässä tai alenevassa polvessa oleva sukulainen ja aviopuolison suoraan alenevassa polvessa oleva sukulainen. Lahjaveroluokkaan kaksi kuuluvat taas muut sukulaiset ja vieraat. (Verohallinto C 2013.)

Lahjavero määräytyy sukulaissuhteen ja verotettavan lahjan arvon perusteella. Täytyy muistaa, että lahjaveroa maksetaan, kun lahjan arvo ylittää 4000 euroa (Verohallinto C 2013). Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty kuinka lahjavero määräytyy nykyisen lainsäädännön puitteissa.

I-veroluokka		
1.1.2013 alkaen:		
Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
4 000 - 17 000	100 €	7 %
17 000 - 50 000	1 010 €	10 %
50 000 - 200 000	4 310 €	13 %
200 000 - 1 000 000	23 810 €	16 %
1 000 000 -	151 810 €	19 %
1.1.2012 - 31.12.2012:		
Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
4 000 - 17 000	100 €	7 %
17 000 - 50 000	1 010 €	10 %
50 000 - 200 000	4 310 €	13 %
200 000 -	23 810 €	16 %
II-veroluokka		
1.1.2013 alkaen:		
Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
4 000 - 17 000	100 €	20 %
17 000 - 50 000	2 700 €	26 %
50 000 - 1 000 000	11 280 €	32 %
1 000 000 -	315 280 €	35 %
1.1.2012 - 31.12.2012:		
Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
4 000 - 17 000	100 €	20 %
17 000 - 50 000	2 700 €	26 %
50 000 -	11 280 €	32 %

Taulukko 1. Lahjaveroluokat ja veroprosentit (Verohallinto C 2013).

Lahjoitusta kannattaa suosia silloin, kun lahjoittaja ei halua tai tarvitse mitään vastiketta luovutuksen saajalta. Tällöin lahjoittajan ei tarvitse maksaa minkäänlaisia veroja. (Lakari & Engblom 2009, 43.) Lahjoitettaessa siirretään siis omaisuutta vastikkeetta tai vastike

ei vastaa suuruudessaan kaupan käypää arvoa. Vastikkeen ja käyvän arvon erotuksen katsotaan olevan lahja, jos vastike on alle 75 prosenttia lahjan käyvästä arvosta. Omistajan- ja sukupolvenvaihdostilanteissa vastike voi kuitenkin olla vähintään puolet lahjan käyvästä arvosta ja silti välttyään lahjaverolta. (Koiranen 2000, 85.)

Perintönä jätetty yritys taas velvoittaa saajaa suorittamaan saadusta perinnöstä perintöveron. Ennakkoperintö luetaan aina omistajan- ja sukupolvenvaihdoksessa lahjana. (Lakari & Engblom 2009, 16). Perinnön arvona pidetään perintöverotuksessa sitä omaisuuden käypää arvoa, joka omaisuudella oli vainajan kuolinhetkellä. Käypä arvo tarkoittaa omaisuuden todennäköistä myyntihintaa. Perintövero määräytyy perinnön suuruuden ja sukulaissuhteen mukaan. Alle 20 000 euron perinnöstä ei tarvitse maksaa veroa. (Verohallinto D 2013.)

Myös perintöveron kohdalla perinnönsaajat jaetaan kahteen veroluokkaan. Veroluokkaan yksi kuuluvat perinnönjättäjän aviopuoliso, suoraan ylenevässä tai alenevassa polvessa oleva perillinen eli siis lapsi, lapsenlapsi, vanhempi tai isovanhempi. Myös aviopuolison suoraan alenevassa polvessa oleva perillinen kuuluu veroluokkaan yksi. Veroluokkaan kaksi kuuluvat siis muut sukulaiset ja perheen ulkopuoliset perinnön saajat. (Verohallinto D 2013.) Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu kuinka perintöverotus määräytyy.

I veroluokka 1.1.2013 alkaen		
Perinnön arvo	Vero alarajan kohdalla	Veroprosentti ylimenevästä osasta
20 000 - 40 000	100	7
40 000 - 60 000	1 500	10
60 000 - 200 000	3 500	13
200 000 - 1 000 000	21 700	16
1 000 000 -	149 700	19
II veroluokka 1.1.2013 alkaen		
Perinnön arvo	Vero alarajan kohdalla	Veroprosentti ylimenevästä osasta
20 000 - 40 000	100	20
40 000 - 60 000	4 100	26
60 000 - 1 000 000	9 300	32
1 000 000 -	310 100	35

Taulukko 2. Perintöverotaulukko ja veroprosentit (Verohallinto D 2013).

3.1.3 Toteutukseen valmistautuminen

Hyvin valmistellun suunnitelman jälkeen päätösten toteutus ja niistä avoimesti ja nopeasti tiedottaminen nousevat avainasemaan (Rissanen 2006, 427). Turvallisen muutosympäristön luominen edesauttaa tulevassa muutoksessa. Kannattaa siis kerrata, mitkä asiat säilyvät samoina ja kertoa riittävästi tulevasta muutoksesta. Yrityskulttuurin tuntemus ja siinä piilevien itsestäänselvyyksien tiedostaminen eli toisin sanoen yrityksen arkipäivännäkeminen luovat edellytykset onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 31.)

Liiketoimintaa harjoittava yritys on monella tapaa tekemisissä ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmät voidaan jakaa myös ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Sisäiseen sidosryhmään kuuluvat yrittäjien perheet ja henkilökunta. Ulkoisia sidosryhmiä ovat taas viranomaiset, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja rahoittajat. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 45.)

Erityinen merkitys on sopimuskumppaneilla, joita voivat olla tavarantoimittaja, rahoittajat, alihankkijat ja asiakkaat. Omistaja edustaa yrityksen uskottavuutta ja näin sidosryhmien kannalta ei ole sama, kuka yrityksen omistaa. Yrityksen ulkoisen kuvan kannalta voi olla järkevää, että uusi omistaja eli jatkaja perehdytetään toimintaan. Tällöin varmistetaan, että sidosryhmät kuten rahoittajat ja tavarantoimittajat suhtautuvat luottamuksella yrityksen omistajaksi tulleeseen uuteen henkilöön. (Immonen & Lindgren 2006, 18; Kuusisto & Kuusisto 2008, 45.)

Sukupolvenvaihdokseen valmistauduttaessa myös itse yrityksen muuntaminen myyntikuntoon tulee ajankohtaiseksi. Tällä tarkoitetaan yrityksen taseen saattamista sellaiseen tilaan, josta jatkaja on halukas ostamaan yrityksen. Yrityksiin voi pitkän ajan kuluessa kertyä sellaista tarpeetonta omaisuutta, joka ei ole elinkeinotoiminnan kannalta välttämätöntä. Tällainen omaisuus muun muassa kasvattaa yhtiön tasetta. Raskas taseinen yritys on hankalammin realisoitavissa jatkavan yrittäjän kannalta. Taseen muokkaaminen voi nousta välttämättömäksi asiaksi, jotta jatkaja selviää vero- ja rahoitusseuraamuksista. Yleisesti voidaankin sanoa, että jatkajalle on tarpeetonta luovuttaa elinkeinotoimintaan kuulumatonta varallisuutta, koska siitä aiheutuu ylimääräisiä rahoituskustannuksia jatkajalle. Ylimääräiset rahavarat voidaan osakeyhtiössä jakaa osinkoina osakkaille. Tasetta voidaan myös keventää myymällä tarpeetonta omaisuutta osakkaille tai täysin ulkopuolisille henkilöille. (Manninen 2001, 20–21.)

Mikäli sukupolvenvaihdos on ajankohtainen vasta vuosien kuluttua, on tarpeetonta tehdä tarkkoja laskelmia yrityksen arvonmäärittämiseksi, sillä ne eivät ole relevantteja enää todellisen vaihdoksen aikaan. Kuitenkin prosessin edetessä on hyvä saada täsmentyviä laskelmia, jotka ohjaavat muuta sopimusneuvottelua. Alkuvaiheessa riittävät karkeatkin arviot siitä, missä suuruusluokassa yrityksen arvo voisi olla. (Oikarinen 2013, 21.)

3.1.4 Toteutus

Sukupolvenvaihdos voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata varallisuuden ja äänivallan siirtämisenä luopujalta jatkajalle. Useimmiten käytettyjä toteutustapoja sukupolvenvaihdostilanteissa ovat yrityksen myynti yrityskaupalla, lahjoitus, perintö tai omien osakkeiden lunastus. Harvemmin käytettyinä tapoina ovat myös lahjanluonteinen kauppa tai substanssikauppa. (Heinonen 2005, 22–23.)

Aivan kuten omistajanvaihdoksessakin, myös sukupolvenvaihdoksessa tulisi tehdä aina kirjalliset sopimukset siitä, mitä on päätetty. Asiat tulisi kirjata ylös riittävän yksityiskohtaisesti, jotta vältetään jälkikäteen tulevilta erimielisyyksiltä, jotka voivat johtua tulkintaeroista. Näin vältetään väärinkäsityksistä tai muista erehdyksistä johtuvat ongelmat. (Kangas 2010, 37.)

Itse kauppa voidaan toteuttaa aivan kuten muutkin yrityskaupat: jatkaja ostaa luopujan osakkeet ja luopuja maksaa mahdollisesta luovutusvoitosta pääomaverotuksen mukaisen veron ja jatkaja taas ostamistaan osakkeista varainsiirtoveron. Verotus on käsitelty tarkemmin omassa osiossaan. Ennen kauppaa täytyy kuitenkin tarkastaa yrityksen yhtiöjärjestys, jos yrityksessä on useampia omistajia, sillä kohdeyrityksessä voi olla lunastus- tai suostumuslauseke. (Immonen & Lindgren 2006, 36.) Yrityskauppaa toteutettaessa on tärkeää rajata ja määritellä kaupankohde kirjallisesti. Yleensä osakeyhtiöissä yrityskauppatilanteessa ostetaan yrityksen osakkeet, mutta joskus kauppa voidaan toteuttaa pelkästä liiketoiminnasta tai yrityksen liikeomaisuudesta. On tärkeää päättää, ostetaanko koko yritys vai ainoastaan sen liiketoiminta, sillä se vaikuttaa vastuisiin ja oikeuksiin. Kaupan yhteydessä on tärkeää eritellä kuka on ostaja ja kuka myyjä. Samoin tulee laatia kirjallinen asiakirja siitä, siirtyvätkö myös yrityksen entiset vastuut uudelle yrittäjälle vai jäävätkö ne myyjälle. Kaupasta on hyvä tehdä myös kirjallinen kauppakirja, jonka molempien sopimusosapuolten lisäksi allekirjoittavat myös todistajat. (Koiranen 2000, 76–77.)

Kauppakirjoissa ja mahdollisissa muissa sopimuspapereissa olisi hyvä määritellä vähintään seuraavia asioita:

- ostaja ja myyjä
- kaupankäynnin kohde
- kauppahinta ja kuinka se maksetaan
- omistus- ja hallintaoikeuden siirtyminen
- hallinnon järjestely kaupan jälkeen
- vastuiden jakautuminen ja vastuuvapauskysymykset
- vaatimusten esittämisäika
- vakuusjärjestelyt
- mahdollisten tulevien erimielisyyksien sovittelu ja ratkaiseminen
- substanssikaupassa erilliset kauppakirjat irtaimesta ja kiinteästä omaisuudesta (Koiranen 2000, 76–77.)

Rahoituksen osalta niin yrityskauppaan kuin sukupolvenvaihdokseen ei ole saatavissa rahallisia yritystukia. Ostajan kannattaa kuitenkin huomioida seuraavanlaisia vaihtoehtoja rahoitusta miettiessään:

- Rahoituslaitosten laina- ja vakuustuotteet (Pankit)
- Myyjän mahdollinen osallistuminen rahoitukseen esimerkiksi maksuaikajärjestelyillä tai takaajana
- Ostajan/jatkajan omarahoitus.
- Joissain tilanteissa mahdollisuus starttirahaan
- Erilaiset kehittämistuet, investointituet, koulutukset sekä konsultaatiot (Oikarinen 2013, 22.)

Sukupolvenvaihdos voidaan myös toteuttaa lahjana. Lahja voidaan määritellä siten, että se on vastikkeeton varallisuudensiirto, jossa luovuttajan varallisuus vähenee ja saajan varallisuus lisääntyy. Lahja voi tulla kyseeseen myös silloin, jos kaupankäynnin yhteydessä annettu vastike alittaa kaupankäynnin kohteen todellisen arvon eli on alle 75 prosenttia käyvästä arvosta. (Puronen 2005, 27–29.) Omistajan- tai sukupolvenvaihdostilanteissa lahjan määritelmä ei täyty, jos vastike on puolet tai enemmän lahjan käyvästä arvosta (Koiranen 2000, 85).

3.1.5 Jälkihoito ja haltuunotto

Seurannan merkitystä ei sovi unohtaa sukupolvenvaihdon toteutuksen jälkeen. Tehdyjen toimien vaikutusta on hyvä tarkkailla. Tarkastelun kohteeksi tulee ainakin asettaa se, miten muutokset ovat vaikuttaneet asiakassuhteisiin, henkilöstöön ja perhepiiriin. (Rissanen 2006, 428.)

Johtajuuden siirrolla on suuri merkitys haltuunottovaiheessa. Vetovastuu on saattanut siirtyä jo ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta tai sisäistä kauppaa. Käytännössä johtajuuden siirto konkretisoituu kuitenkin vasta omistajuudenvaihdon jälkeen, kun uusi johtaja jää toimimaan yritykseen yksin päävastuullisena. (Kangas 2010, 38.) Alla on listattuna joitakin asioita, joita tulisi ottaa huomioon siinä vaiheessa, kun sukupolvenvaihdos on teoriassa saatettu siihen pisteeseen, että uusi yrittäjä on vetovastuussa ja vanha yrittäjä on jäämässä taka-alalle.

Luopujan kannalta:

- Pidä huolta, että olennaisimmat jatkajan tarvitsemat tiedot ja dokumentaatio ovat kunnossa
- Johtajuus vaihtuu konsultatiiviseen ohjaukseen
- Et ole enää johtaja, joten ohjaa kaikki johtajaa kysyvät henkilöt nykyisen johtajan luo
- Toimi sparraajana ja pyri olemaan alussa aina käytettävissä. Näin jatkat niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämistä
- Yleensä olet kokeneempi vaihdoksen juridisissa ja teknisissä asioissa. Jos näin on, pyri huolehtimaan niistä. (Oikarinen 2013, 26; Rissanen 2006, 421)

Jatkajan kannalta:

- Johda vastuullisesti heti alusta alkaen. Älä ole itsepäinen, vaan kuuntele myös kokeneiden ääntä.
- Pyri verkostoitumaan eri toimijoiden kanssa, sillä alussa se on kaikkein helpointa.
- Toteuta liiketoimintasuunnitelmaasi alusta alkaen.
- Henkilöstön mukaan ottaminen rauhoittaa ilmapiiriä ja samalla voit hyödyntää heidän kokemustaan.

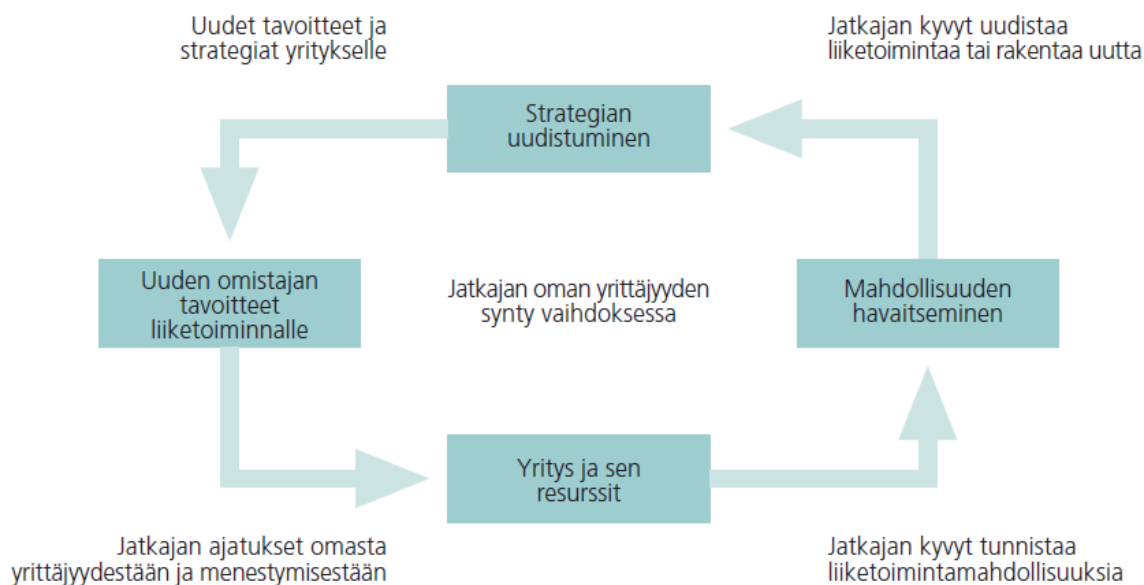
- Pidä itsesi selvillä vaihdoksen juridisista ja rahoituksellisista asioista. (Oikarinen 2013, 26.)

Yrityksen kannalta:

- Yrityksen maksuvalmius tulee pitää kunnossa. Kassavirran ja rahoituksen riittävyys ovat tällöin olennaisia asioita
- Asiakkaat kokevat muutokset lähes poikkeuksetta epävarmuutena. Tällöin tulee pitää huolta toimitusvarmuudesta, sillä asiakas on silloin herkimmillään.
- Käynnistä pieniä muutoksia heti, jotta kehittäminen ei unohdu kiireessä. (Oikarinen 2013, 26–27; Rissanen 2006, 428.)

3.1.6 Kasvu ja kehittäminen

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja halu tehdä niistä kannattavaa liiketoimintaa itselle on yksi yrittäjyyden elementeistä, joka ajaa yritystä eteenpäin. Se auttaa yritystä myös selviytymään paremmin muutostilanteista. (Oikarinen 2013, 12.) Kuviossa 6 on kuvattu, kuinka sukupolvenvaihdoksen yhteydessä jatkajan tulisi lähteä ennakkoluulottomasti uudistamaan yritystä siihen suuntaan, johon hän on ajatellut. Kuten kuviosta voidaan havaita, jatkajan ajatukset lähtevät viemään yritystä tiettyyn suuntaan. Tavoitteet voidaan peilata yrityksen sen hetkisiin resursseihin, ja sitä kautta voidaan havaita mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja rakentaa uutta. Tällöin yrityksen strategia uudistuu ja voidaan asettaa tavoitteita yrityksen toiminnalle. Tästä saadaan aikaan positiivinen kierre, jonka avulla yritys mahdollista ”virittää” huippukuntoon.



Kuvio 6. Jatkajan näkökulma vaihdokseen (Oikarinen 2013, 12).

Valmistautumisprosessi itsenäiseen yrittäjyyteen sukupolvenvaihdoksen aikana ja sen jälkeen voidaan myös kuvata oheisen kuvion 7 mukaisesti. Tätä kutsutaan vaiheittaiseksi oppimisen ketjuksi. Se alkaa yrittäjyyteen tutustumisesta ja päättyy oman johtajuuden hallitsemiseen ja kehittämiseen. (Oikarinen 2013, 12). Osassa yrityksistä, joissa sukupolvenvaihdosta ollaan tekemässä tai suunnitellaan tehtäväksi, voi jatkava yrittäjä olla jo mukana toiminnassa. Näin ollen hän ei lähde välttämättä alimmalta portaalta liikkeelle, vaan jatkaa toimintaa jo huomattavasti korkeammalta tasolta. Tasoilla eteneminen on hyvin häilyvää ja näin ollen ei voida sanoa tarkasti, missä vaiheessa yrittäjä saavuttaa tietyn tason. Taulukosta voidaan kuitenkin suuntaa antavasti nähdä, missä hän tällä hetkellä on ja mitä hän voi vielä tavoitella.

Jatkajan koulutus- ja kulttuuritausta vaikuttavat jatkajan kykyyn ja mahdollisuuksiin lunastaa organisaation johtajuus ja siirtyä itsenäisen liiketoiminnan vaiheeseen. Yrityskulttuurin tuntemus ja siinä piilevien itsestäänselvyyksien tiedostaminen eli toisin sanoen yrityksen arkipäivännäkeminen luovat edellytykset onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 48.)



Kuvio 7. Jatkajan opinportaat yrittäjyyteen (Oikarinen 2013, 12)

3.2 Verotus sukupolvenvaihdoksessa

Verosuunnittelun näkökulmasta sukupolvenvaihdos on haastava ja monipuolinen toteutettava. Verokysymyksiä joudutaan miettimään ainakin yrityksen tuloverotuksen ja luovutusvoittoverotuksen sekä perintö- ja lahjaverotukseen ja varallisuusverotuksen kanalta. Sukupolvenvaihdoksessa näihin veroihin on olemassa huojennuksia, joilla on pyritty helpottamaan sukupolvenvaihdostilanteita (Lakari & Engblom 2012, 45.)

Verottajalta on mahdollista hakea kirjallisesti ennakkopäätöstä sukupolvenvaihdoksen veroseuraamuksista. Kyseinen päätös myös sitoo verottajaa, joten sen avulla voidaan poistaa epävarmuustekijöitä veroseuraamuksista. (Lindholm 2013, 154.) Käsittely kestää verohallinnossa noin kaksi viikkoa ja kaikki hakemukset käsitellään kiireellisinä. Joskus verottaja voi kieltäytyä antamasta ennakkopäätöstä. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi sellainen, jossa verottaja epäilee, että ennakkopäätöksen avulla yritetään veronkiertoa. (Lindholm 2013, 154–157.)

Ennakkoratkaisun anominen tapahtuu kirjallisella lomakkeella ja siinä tulee esitellä hakija, aiottu toimenpide sekä luonnos kauppa- tai lahjakirjasta. Lahjaveron kohdalla ennakkopäätöstä voi hakea niin lahjan antaja kuin lahjan saajakin. Ennakkoratkaisu on voimassa verottajan määräämän ajan ja sen pituuteen vaikuttaa esimerkiksi mahdollisuus omaisuuden arvon muuttumisesta. Tarvittaessa verovelvollinen voi hakea muutosta päätökseen 30 päivän kuluessa tai muuten ennakkoratkaisu jää voimassaolevaksi ja se sitoo kaikkia. Ennakkoratkaisu maksaa hakijalle 350 euroa. (Lindholm 2013, 154–157.)

Sukupolvenvaihdoksessa verotusriskinä voidaan nähdä niin sanottu sisäinen kauppa, jolloin samaa etupiiriä oleva henkilö kuten myyjäyrityksen osakas, hallituksen jäsen taikka näiden lähisukulainen tai heidän hallitsemansa yhtiö olisi ostajana. Sisäistä kauppaa ei lueta omaksi yrityskauppatyypikseen, mutta siinä on sisäisiä vivahteita verotuksen osalta, jotka on syytä ottaa huomioon. Tällaisille kaupoille on ominaista, että varallisuus siirtyy intressipiirissä, mutta todellinen määräysvalta ei vaihdu uudelle omistajalle. Tällöin myyjä saa kuitenkin kauppavoiton realisoimalla omistuksensa ja yhtiön omistus vaihtuu vain muodollisesti. Tätä kutsutaan ”yritysrakenteen rahastamiseksi” ja se katsotaan helposti veronkierroksi. Tällaisessa tapauksessa kauppa tulee voida perustella liiketoimintaan liittyvillä syillä. (Immonen & Lindgren 2006, 66.)

Kun sukupolvenvaihdos on toteutettu, tulisi seurata, kuinka verotus on toteutunut. Jos toteutuksen suunnitteluvaiheessa on haettu ennakkoratkaisuja, on syytä tarkastella, onko verotus mennyt niiden mukaan. (Rissanen 2006, 428.)

3.2.1 Luovuttajan verotus sukupolvenvaihdoksessa

Osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksessa luovuttaja joutuu maksamaan tuloverolain 45§:n mukaiset veroseuraamukset eli mahdollisesta luovutusvoitosta tulee maksaa luovutusvoittoveroa, koska se on pääomatuloa. Tältä voidaan kuitenkin välttyä, jos luopuja omistaa tarpeeksi suuren osan yrityksestä ja myy sen läheiselle sukulaiselleen. Lisäksi luopujan tulee olla omistanut osakkeet riittävän kauan. Tällöin myyjän saama luovutusvoitto voi olla kokonaisuudessaan verovapaata tuloa. (Lakari & Engblom 2009, 81.)

Myyjän eli luovuttajan ei tarvitse maksaa luovutusvoittoveroa, jos vähintään 10 % yhtiön osakkeista, jotka on omistettu vähintään 10 vuotta, luovutetaan lapsille, jotka jatkavat liiketoimintaa vähintään 5 vuotta. Ehtona on myös, että kauppasumman on oltava yli 50 % käyvästä hinnasta. Tällöin puhutaan niin sanotusta lahjaluonteisesta kaupasta, jossa huomioidaan sukupolvenvaihdoshuojennussäännökset. Tätä verovelvollisen tulee kuitenkin itse erityisesti vaatia ennen perintö- ja lahjaverotuksen toimittamista, muuten verotus tapahtuu normaalisti. (Oikarinen 2013, 21; Ukkola & Vilppula 2004, 218.) Edellytykset sukupolvenvaihdoshuojennukselle määritellään tuloverolain 48§:ssä ensimmäisessä momentissa kohdassa 3 ja kohdassa 4:

Harjoittamaansa maatalouteen tai metsätalouteen kuuluvaa kiinteää omaisuutta, avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön osuuden taikka sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään 10 prosentin

omistusosuuteen mainitussa yhtiössä ja saajana on joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa hänen lapsensa tai tämän rintaperillinen taikka hänen sisarensa, veljensä, sisarpuolensa tai velipuolensa ja jos omaisuus on ollut yhteensä yli 10 vuotta verovelvollisen tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on saanut sen vastikkeettomasti. (TVL 48§ 1 momentin 3 kohta.)

Jos luovutukseen on sovellettu 1 momentin 3 kohdan säännöstä ja jos luovutuksensaaja luovuttaa samaa omaisuutta edelleen ennen kuin viisi vuotta on kulunut hänen saannostaan, vähennetään hänen luovutusvoittoaan laskettaessa hankintamenosta tai 46 §:n 1 momentissa ja 49 §:ssä säädetystä luovutushinnasta vähintään vähennettävästä määrästä se veronalaisen luovutusvoiton määrä, jota 1 momentin 3 kohdan mukaisesti ei ole pidetty hänen saantomiehensä veronalaisena tulona. (TVL 48§ 1 momentti 4 kohta.)

Luopujalla on mahdollisuus pidättää itselleen hallinta- ja tuotto-oikeuksia siirtyvään omaisuuteen. Tällaiset oikeudet otetaan huomioon lahjaverotuksessa lahjan arvoa pienentävinä tekijöinä. Yleensä tällaisia oikeuksia voivat olla luovutettuihin osakkeisiin jätetty osinko-oikeus. Tällöin jatkaja eli osakkeiden saaja ei ole oikeutettu kohdeyrityksen jakamaan osinkoon sinä aikana kun tuotto-oikeus on pidätettynä luovuttajalle. Sukupolvenvaihdostilanteessa osinko-oikeuden pidättäminen voi olla edullista, sillä tällöin liiketoiminnan luovuttaja varmistaa, että hänellä säilyy edes jonkinlainen tulovirta liiketoiminnan luovutuksen jälkeenkin. (Ukkola & Vilppula 2004, 234–235.)

Tuloverolaissa lähtökohtana on, että luovutusvoitot verotetaan pääomatulona. Luovutusvoiton laskeminen tulee aloittaa myyntihinnasta. Myynnistä vähennetään myydyn kohteen hankintameno tai hankintameno-olettama. Yleensä on syytä laskea voiton osuus molemmilla tavoilla, jolloin varmistetaan se, että voittoa ei ilmoiteta liikaa. Verotus tapahtuu sen mukaan, mitä verovelvollinen esittää, kunhan näyttö todellisesta hankintamenosta ja tai omistusajanpituudesta on riittävä. (Lakari & Engblom 2009, 57.)

Kun todellinen hankintameno myyntikuluineen tulee pienemmäksi kuin käytettävä hankintameno-olettama, tulee käyttää jälkimmäistä. Kun käytetään hankintameno-olettamaa, luovutushinnasta vähennetään 20 prosenttia. Kymmenen vuoden omistuksen jälkeen luovutettavan kohteen myyntihinnasta voidaan vähentää 40 prosenttia. (Lakari 2012, 18.)

Luovutusvoitto verotetaan pääsäännöstä poiketen sen verovuoden tulona, jolloin kauppasopimus tehdään. Näin ollen yrityskaupassa myyjälle määrättävät tuloverot verotetaan

kaupantekovuoden tuloina riippumatta siitä, milloin kauppahinta maksetaan. (Lakari & Engblom 2009, 65.)

3.2.2 Jatkajan verotus sukupolvenvaihdoksessa

Ostaja on yleensä velvollinen suorittamaan varainsiirtoveron ostamistaan osakkeista. Suoritettava vero on 1,6 prosenttia (Ukkola & Vilppula 2004, 227). Ostaja on velvollinen oma-aloitteisesti maksamaan varainsiirtoveron ja toimittamaan siitä kuitit ja laskelmat oman kotikuntansa verotoimistoon. Tämä tulee tehdä kahden kuukauden kuluessa luovutussopimuksen eli yrityskauppakirjan tekemisestä. (Lakari & Engblom 2009, 68.) Verohallinto toteaa asiasta seuraavasti:

Varainsiirtoveroa maksetaan kiinteistön tai arvopaperien omistusoikeuden luovutuksesta. Varainsiirtoveron maksaa yleensä ostaja (tai muu luovutuksensaaja). Varainsiirtovero on maksettava oma-aloitteisesti. Veroa ei kuitenkaan tarvitse maksaa, jos sen määrä olisi alle 10 euroa. Arvopaperipörssissä tehdyistä kaupoista ei makseta varainsiirtoveroa. (Verohallinto B 2013.)

Jatkajan kannattaa huomioda, että tulevaisuuden kannalta osakkeiden hankintamenolla on merkitystä, jos jatkaja päättää itse myydä osakkeet jossain vaiheessa eteenpäin. Jos kauppa on tapahtunut vastikkeellisesti, hankintamenoksi lasketaan osakkeiden kauppahinta ja niistä maksettu varainsiirtovero. (Juusela & Tuominen 2010, 27)

Sukupolvenvaihdoshuojennus menetetään, jos jatkaja myy sukupolvenvaihdoksessa saamansa osakkeet ennen kuin on omistanut ne viisi vuotta. Tällöin jatkajan verotusta kiristetään ja luovuttajalle ei tule mitään jälkiseurauksia. Tällaisessa jatkoluovutuksessa luovutusvoitto lasketaan siten, että luovutusvoittoa laskettaessa hankintamenosta vähennetään se veronalainen osa, josta luopujan ei aiemmin tarvinnut maksaa veroa. Säännöksellä on tavoiteltu omistuksen jatkuvuutta. Myös luovutus omalle osakeyhtiölle katsotaan jatkoluovutukseksi, samoin yrityksen purkaminen. Huojennusta ei kuitenkaan menetä, jos omaisuutta lahjoitetaan eteenpäin. Viiden vuoden omistusaika lasketaan ostokauppakirjan tekopäivästä ja se päättyy myyntikauppakirjan tekopäivään. (Juusela & Tuominen 2010, 220.)

Yritysverotuksessa vahvistetut tappiot voidaan käyttää hyödyksi (TVL 122§). Omistajanvaihdos tulisi suunnitellakin niin, että yritysveron tappiot ja yhtiöveron hyvitykset voidaan hyödyntää sukupolvenvaihdoksessa (Immonen & Lindgren 2006, 68). Vahvistetut tappiot voidaan vähentää seuraavien vuosien tuloista siinä järjestyksessä, jossa ne

ovat syntyneet, ja sitä mukaa kun tuloa syntyy. Tappioita voidaan käyttää hyödyksi 10 vuotta. Tämä oikeus menetetään, jos yrityksen omistuksesta yli 50 prosenttia vaihtuu muun kuin perinnön tai testamentin takia. Tarkemmin asiaa on käsitelty tuloverolaissa (TVL 122§). Sukupolvenvaihdosta varten voidaan kuitenkin hakea verottajalta poikkeuslupaa. (Manninen 2001, 347.)

3.2.3 Yritys omien osakkeiden ostajana ja niiden verotus

Osakeyhtiöllä itsellään on mahdollisuus lunastaa tai ostaa yhtiön omia osakkeita. Tällöin omien osakkeiden hankinnalla voidaan supistaa vanhojen osakkeiden omistussuut-ta tai ostaa joku osakas kokonaan pois. Omia osakkeita hankkiva yritys joutuu maksa-maan varainsiirtoveroa hankkimistaan tai lunastamistaan osakkeista. (Lakari & Eng-blom 2009, 99).

Päätös omien osakkeiden hankinnasta tehdään yhtiökokouksessa. Voitonjakokelpoiset varat ovat yrityksen käytettävissä, kun hankitaan yrityksen omia osakkeita. Julkinen osakeyhtiö voi hankkia vain 10 prosenttia omista osakkeistaan tai niiden tuottamasta äänivallasta, kun taas yksityinen osakeyhtiö voi omistaa kaikki muut osakkeet paitsi yhden, jonka on kuuluttava jollekin muulle kuin osakeyhtiölle itselleen. Toinen vaihto-ehdo on, että yritys lunastaa omia osakkeitaan. Lunastaminen voidaan toteuttaa joko osakepääomaa alentamalla tai vapaalla pääomalla ilman, että osakepääomaa tarvitsee alentaa. Erona osakkeiden ostamisessa ja lunastamisessa on se, että yritykselle ostetut osakkeet voidaan myydä edelleen, mutta lunastettuja ei voida enää myydä. Ostetut osakkeet eivät myöskään alenna osakepääomaa. (Manninen2001, 130–133.)

Verohallinto toteaa osakeyhtiön omien osakkeiden hankinnasta näin:

Omia osakkeita hankittaessa ja lunastaessa tulee kiinnittää huomiota vero-vuoden aikana ostettujen osakkeiden kokonaismäärään, koska myös nämä luovutukset otetaan huomioon arvioitaessa, onko yli puolet yhtiön osak-keista vaihtanut omistajaa. Jos osakkeiden lunastus tai hankkimien muut-taa yhtiön omistussuhteita siten, että yhtiön omistus muuttuu yli 50 pro-senttisesti, oikeus tappioiden vähentämiseen sekä yhtiöveron hyvitysten hyödyntämiseen menetetään. (Verohallinto E 2013.)

Kun osakeyhtiö hankkii osakkaan osakkeita, myyjän saama luovutushinta verotetaan luovutusvoittoveroa koskevin säännöksiin täysin normaalisti. Osakkeiden hankkiminen tai lunastaminen on tapa jakaa yrityksen varoja. Tästä johtuen joudutaan ottamaan huo-mioon se, että kyseeseen ei tule peitelty osingonjako. Verovapaussäännöstä ei tässä ta-

pauksessa sovelleta, koska luovutuksen saaja ei ole sukulainen vaan yritys itsessään. Osakeyhtiön maksaessa osakkaalle käypää arvoa korkeamman hinnan tulee sovellettavaksi peitellyn osingon säännös. Tällöin käyvän arvon ylittävistä määrät sovelletaan peitellyn osingon verotusta. (Lakari 2012, 43.)

4 Toimintasuunnitelma ja asioiden toteutuminen kohdeyrityksessä

4.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pohjoiskarjalainen kuljetusalan yritys. Toimintaluokana heillä on kuitenkin koko Suomi. Kohdeyritys on osakeyhtiö ja siinä on tällä hetkellä kolme osakasta. Osakkeita on 150 kappaletta. Tarkempi esittely on jätetty pois toimeksiantajan identiteetin suojaamisen varmistamiseksi. Samoin toimintasuunnitelma on esitelty vain pintapuolisesti ja tarkempi toimintasuunnitelma on käyty vain itse toimeksiantajan kanssa läpi.

Osakkaiden suhteista voidaan mainita sen verran, että yksi osakkaista, joka on jäämässä suunnitelmien mukaan ensimmäisenä pois yrityksestä, ei ole sukua kahdelle muulle yrittäjälle. Jäljellejäävät kaksi yrittäjää ovat sukua toisilleen ja tästä syystä heidän välillään nykyisen lainsäädännön puitteissa voidaan toteuttaa sukupolvenvaihdos.

4.2 Lähtötilanne ja tavoite

Lähtötilanteena voidaan pitää vuoden 2012 loppua, jolloin yrityksessä oli aloitettu miettiä, kuinka heidän liiketoimintansa jatkuisi mahdollisesti tulevaisuudessakin. Yrittäjät olivat pohtineet erilaisia vaihtoehtoja ja tällä hetkellä heillä on yhteinen näkemys siitä, että noin kymmenen vuoden aikajänteellä ainoastaan yksi osakas jatkaisi toimintaa. Tämän kymmenen vuoden aikana kahden muun osakkaan olisi tarkoitus jäädä eläkkeelle.

Tavoitteena on, että yrityksessä voitaisiin toteuttaa ensimmäinen osa sukupolvenvaihdosta noin 2–3 vuoden aikavälillä. Toinen osa sukupolvenvaihdosta tulisi toteutettavaksi niin, että noin kymmenen vuoden päästä omistajuus olisi ainoastaan yritykseen jäljellejäävällä ja liiketoimintaa jatkavalla osakkaalla.

Tällä hetkellä osakas yksi omistaa 37 prosenttia osakkeista eli 55/150. Osakas kaksi omistaa samoin 37 prosenttia eli 55/150 osakkeista ja osakas kolme omistaa 26 prosenttia eli 40/150 osakkeista. Osakas kolme on jäämässä yritykseen jatkajaksi.

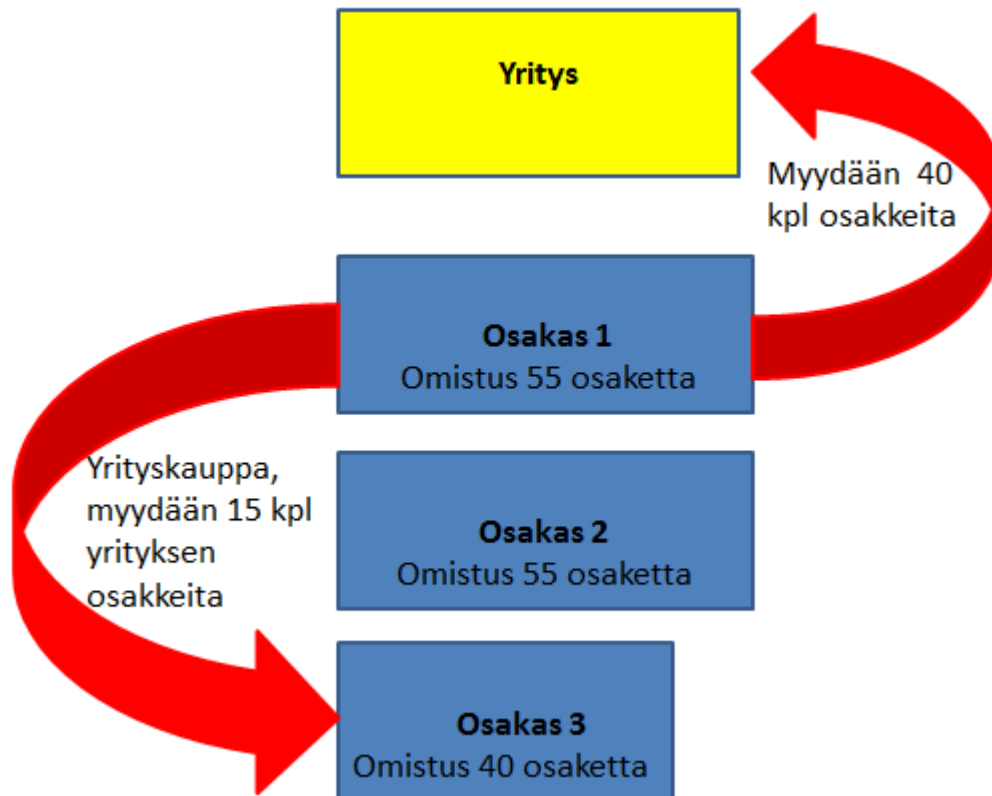
4.3 Toimenpiteet

Toimeksiantajan tilanteessa on helpointa jakaa suunniteltu sukupolvenvaihdos kahteen osioon. Ensimmäinen osio tulee olemaan 2-3 vuoden aikajänteellä toteutettava yritys-kauppa osakkaiden välillä ja toinen osio taas sukupolvenvaihdos silloin jäljellä olevien kahden osakkaan kesken. Tämä tapahtuu noin kymmenen vuoden aikajänteellä.

Osakkaat ovat keskusteluissaan päätyneet siihen, että molemmat tilanteet niin ensiksi toteutettava omistajanvaihdos kuin kauempana tulevaisuudessa odottava sukupolvenvaihdoskin toteutetaan yrityskauppana. Tämä on luonut suuntaviivoja, jonka kautta toimintamallia on lähdetty rakentamaan.

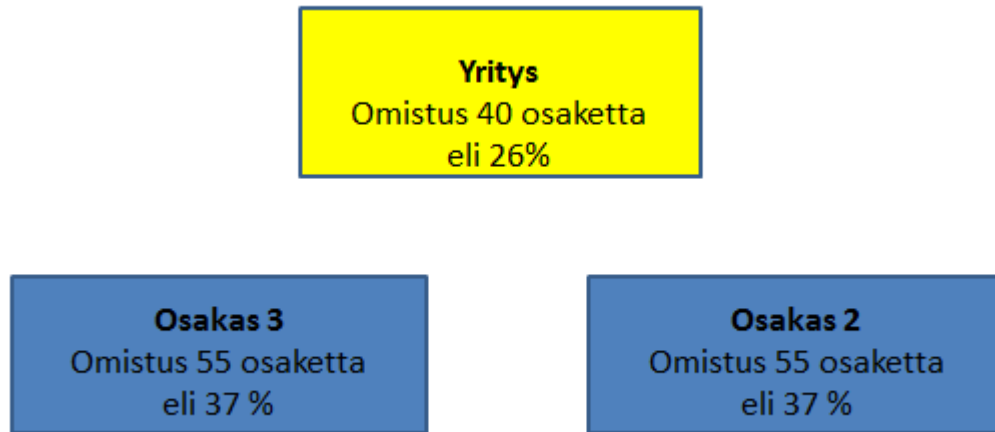
4.3.1 Omistajanvaihdos yrityskaupalla

Ensimmäisessä osiossa ideana on, että osakas kolme ostaa osakkaan yksi osakkeista itselleen 15 kappaletta, jotta osakkaalle kolme tulee sama omistussuhde yrityksestä kuin osakkaalle kaksi. Osakkaan yksi osakkeista jää jäljelle kuitenkin vielä 40 kappaletta, jotka ostetaankin yrityksen nimiin. Kyseinen toimenpide on esitetty vielä kuviossa 8.



Kuvio 8. Yrityskaupan toteutus.

Kuvioon 9 olen kuvannut tilanteen, joka olisi tavoitteena kun ensimmäinen osakas on jäänyt yrityksestä eläkkeelle ja ensimmäinen yrityskauppa on saatettu päätökseen. Tämä tilanne tulisi olla yrityksessä oin 2-3 vuoden kuluttua. Tällöin yrityksessä on enää kaksi osakasta ja molemmat omistavat 37 prosenttia eli 55/150 yrityksen osakkeista. Samoin itse yritys omistaa 26 prosenttia eli 40/150 kappaletta osakkeista. Tasaomistuksesta johtuen ajaudutaan ratkaisemattomaan tilanteeseen jossa kumpikaan ei voi päättää asiasta ilman toisen suostumusta. Siispä jäljellejäävien osakkaiden kannattaa harkita osakassopimusta. Siinä määriteltäisiin, kummalla on päätösvalta ristiriita tilanteissa. Osakassopimus on molempien osakkaiden välinen ja se ei koske yritystä millään tavalla. Sopimuksen osapuolet voivat sopia sen puitteissa kaikesta liiketoimintaan kuuluvasta toiminnasta.



Kuvio 9. Yrityskaupan jälkeinen tilanne.

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ollaan menossa hyvää vauhtia eteenpäin ja prosessinäkökulmasta ajateltuna ollaan kohdan kolme eli yrityksen analysoinnin ja kohdan neljä yrityksen arvon määrittämisen välissä. Edellisessä kahdessa kuviossa 8 ja 9 on käyty yrityskaupan tekninen toteutus läpi ja ne löytyvät kuvion 10 viimeisistä kohdista eli kohdista kahdeksan ja yhdeksän: sopimukset ja yrityksen ostaminen.



Kuvio 10. Omistajanvaihdos tämän hetken tilanne (Mukaillen, Vasek, 2013).

Kuviosta 10 voidaan myös nähdä niitä asioita, joihin yrittäjien pitää vielä tämän 2-3 vuoden aikana paneutua. Seuraavana eteen tulee noin vuosi tai puoli vuotta ennen yrittyskauppaa toteutettava yrityksen arvonmäärittäminen.

Kun yrityksen arvo ja näin ollen myös osakkeiden arvo on selvillä, voidaan lähteä neuvottelemaan yrityskaupan kauppasummasta eli siitä, kuinka paljon osakas kolme maksaa 15 osakkeesta, jotka hän ostaa osakkaalta yksi. Samoin jäljelle jäävät osakkaat kolme ja kaksi neuvottelevat yrityksen puolesta siitä, kuinka paljon niistä osakkeista, jotka yritys ostaa osakkaalta yksi, tullaan maksamaan. Yksinkertaisimmillaan osakkeen arvo voidaan määrittää: yrityksen varat vähennettynä veloilla ja siitä saatu summa jaetaan osakemäärällä. Tähän on myös mahdollista lisätä niin sanottua liikearvoa, joka tarkoittaa esimerkiksi yrityksen brändiä ja hyviä asiakas suhteita. Kuviossa 11 on esitetty kyseinen laskentamalli vielä matemaattisena kaavana.

$$\frac{\text{varat} - \text{velat} + \text{liikearvo}}{\text{Osakemäärä}} = \text{yhden osakkeen arvo €}$$

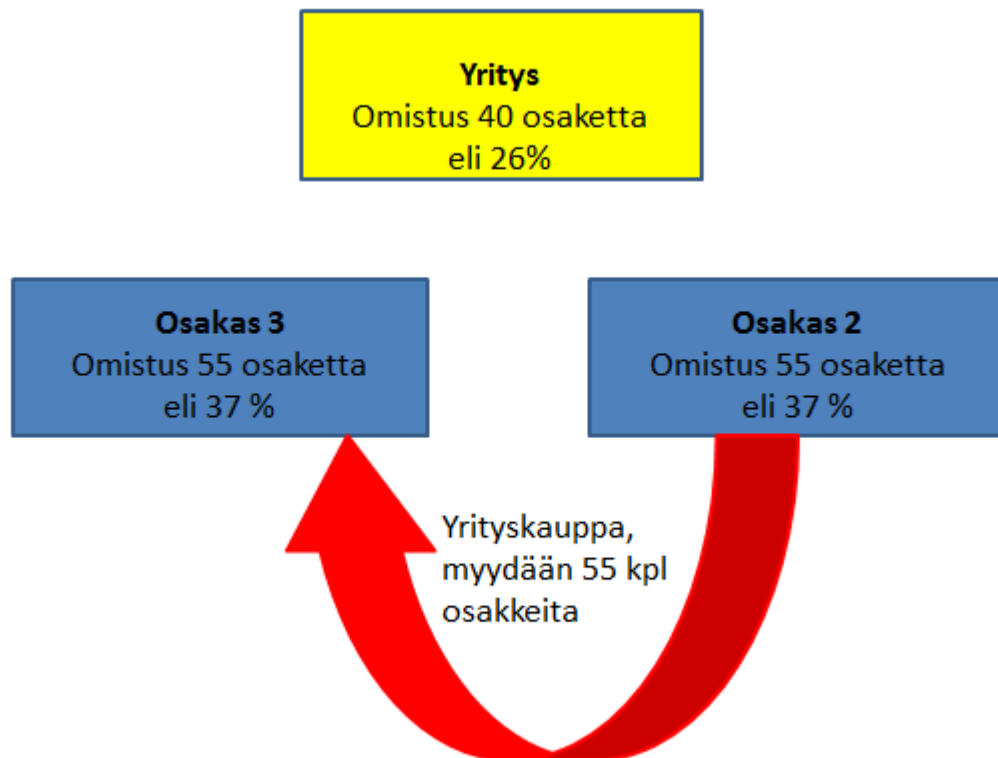
eli 150

Kuvio 11. Osakkeiden hinnanmäärittäminen.

Kauppahinnan sopimisen jälkeen jäljelle jäävien yrittäjien olisi hyvä tarkistaa ja päivittää liiketoimintasuunnitelmaansa jo ennen kuin yrityskauppa toteutetaan. Tällöin he voivat pohtia sitä, aiheuttaako muutos joitakin järjestelyjä esimerkiksi vastuunjaossa yrityksen sisällä. Kun vastuu kysymyksistä ja liiketoiminnan jatkamisesta ja suunnasta on päästy yhteisymmärrykseen, voidaan paneutua rahoitukseen eli millä rahoitetaan tulevat yrityskaupat niin yrityksen osalta kuin myös kolmannen osakkaan osalta. Näitä neuvotteluja on hyvä käydä jo alustavasti rahoittajien kanssa ennen ostoneuvottelujakin. Rahoituksen järjestämisen jälkeen yrittäjät voivat aloittaa teknisen toteutuksen, jota on jo kuvattu ylempänä kuvioissa 8, 9 ja 10.

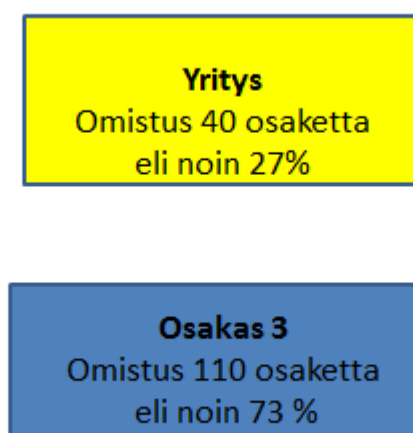
4.3.2 Sukupolvenvaihdos

Toinen osio on sillä hetkellä jäljellä olevien osakkaiden välinen ja se tapahtuisi tämän suunnitelman mukaan noin 10 vuoden kuluttua eli vuonna 2023. Osakas kolmen ja osakas kahden välisestä sukulaissuhteesta johtuen voidaan toteuttaa sukupolvenvaihdos, mutta teknisesti toteutus on kuin yrityskauppa, sillä yrittäjät ovat haastattelussa kertoneet haluavansa toteuttaa sukupolvenvaihdoksen niin, että osakas kolme ostaa osakkaan kaksi kaikki osakkeet ja maksaa niistä sen hetkisen käyvän hinnan. Kyseinen toteutus on esitetty myös kuviossa 12.



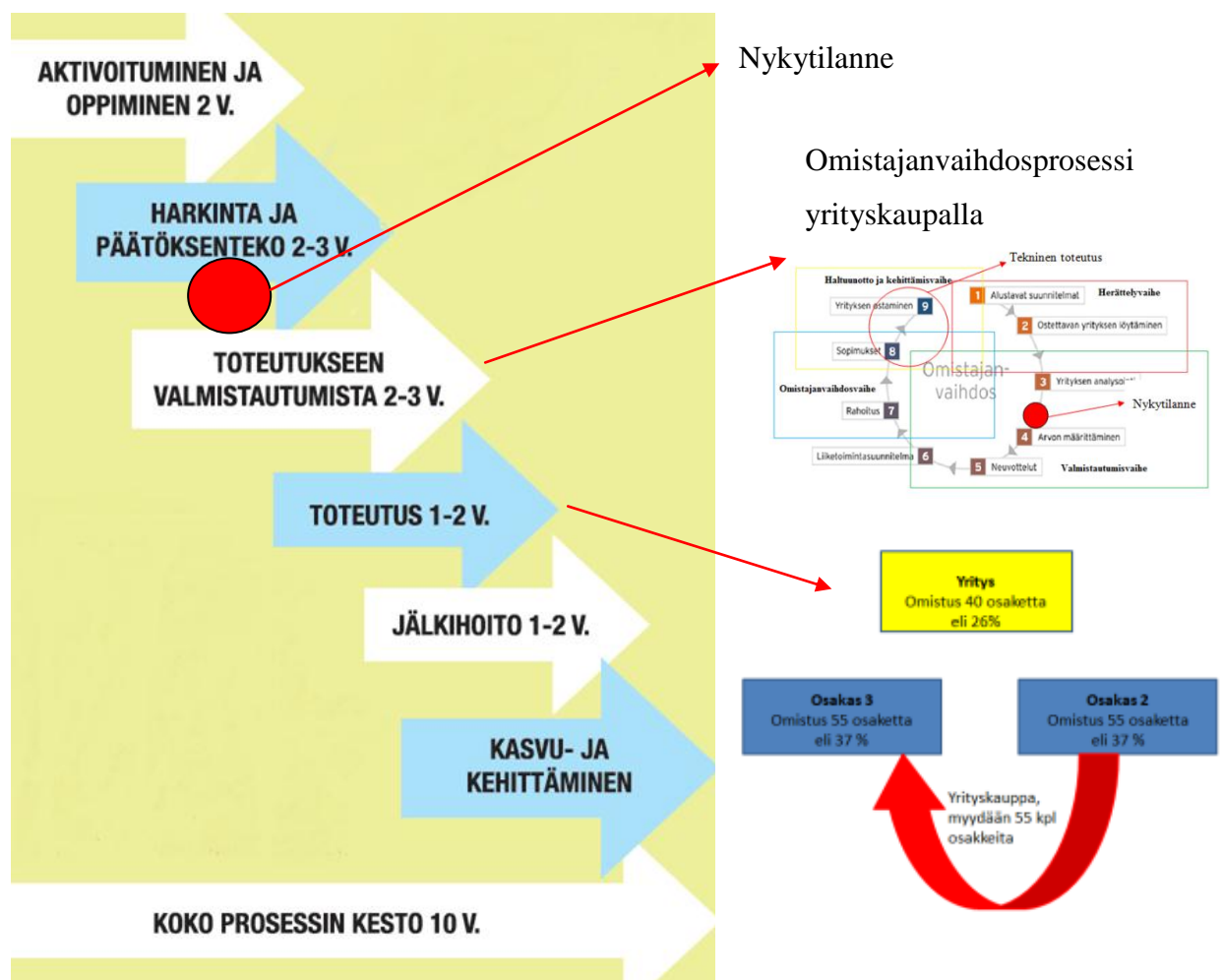
Kuvio 12. Sukupolvenvaihdoksen toteutus.

Kuviossa 13 on kuvattu lopullinen tilanne, joka tulisi olla, kun kaikki toimenpiteet sukupolvenvaihdoksessa on tehty ja jäljelle jäävä yrittäjä omistaa kokonaan kyseisen yrityksen ja voi näin ollen jatkaa yksin yrityksen toimintaa. Kyseinen lopputilanne olisi tavoitteena saavuttaa toimeksiantajan yrityksessä noin 10 vuoden kuluttua.



Kuvio 13. Tilanne sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Toimeksiantajalla on hyvä tilanne, sillä heillä on riittävästi aikaa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Voidaan sanoa, että prosessi on jo hyvin käynnissä, sillä yrittäjillä on selvä mielikuva siitä, kuka jatkaa yritystä ja millä aikajänteellä asioita olisi tarkoitus toteuttaa. Kuviossa 14 on vielä havainnollistettu, missä prosessin vaiheessa ollaan sukupolvenvaihdoksessa menossa. Voidaan ajatella, että ensimmäinen yritys-kauppa, jossa siis osakas kolme ostaa osakkaan yksi osakkeista 15 kappaletta ja yritys ostaa loput, on vain itse lopulliseen sukupolvenvaihdokseen valmistautumista ja näin ollen se voidaan ajatella kuvioon 14 sisältyväksi. Ensimmäinen yrityskauppa on ikään kuin valmistelua varsinaista sukupolvenvaihdosta varten.



Kuvio 14. Sukupolvenvaihdosprosessin nykytilanne ja siihen sisältyvät prosessit.

4.4 Verotus

Molemmissa osioissa toimeksiantaja halusi myös selvittää, kuinka he pystyvät toteuttamaan omistajan- ja sukupolvenvaihdon mahdollisimman verotehokkaasti. Täytyy kuitenkin muistaa, että tässä opinnäytetyössä esitetyt toimenpiteet ja tavat voivat olla yrityksen todellisen omistajan- ja sukupolvenvaihdon aikoihin jo vanhentunutta tietoa, sillä lainsäädäntö elää ja muuttuu jatkuvasti.

Alla olevissa osioissa on kuitenkin käsitelty tämänhetkisen lainsäädännön ja toimeksiantajan mielipiteiden pohjalta verokysymyksiä ja seuraamuksia. Tämän avulla selviää pääpiirteittäin, mistä kukin osakkaista joutuu maksamaan veroja omistajan- ja sukupolvenvaihdoistilanteissa. Kuitenkin huomioitava asia on, että verottajalta kannattaa hakea aina enakkopäätös verokysymyksiin. Näin vältetään ikäviltä yllätyksiltä.

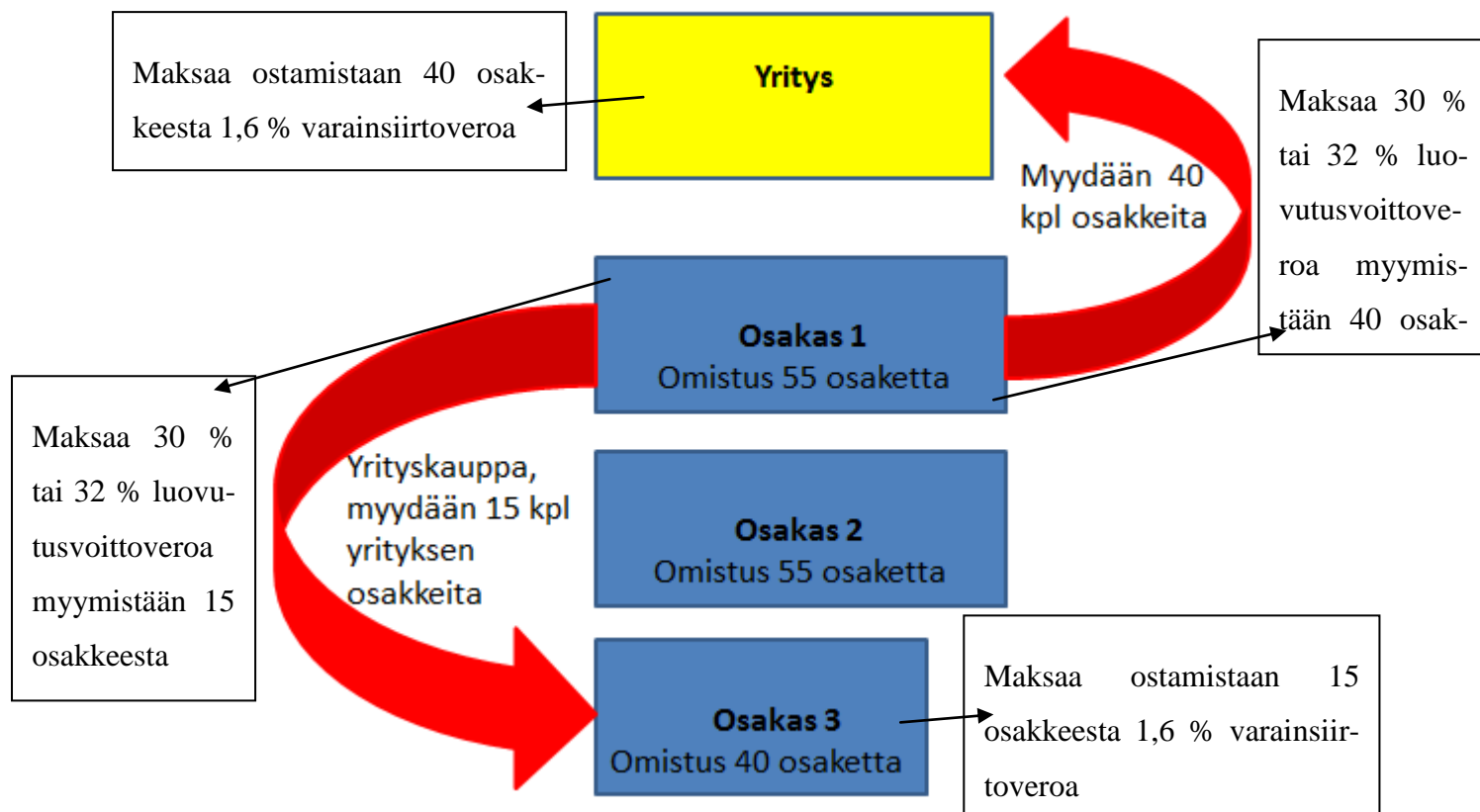
Kun omistajan- tai sukupolvenvaihdos on toteutettu, tulisi seurata, kuinka verotus on toteutunut. Jos toteutuksen suunnitteluvaiheessa on haettu enakkoratkaisuja, on syytä tarkastella onko verotus sujunut niiden mukaan. (Rissanen 2006, 428.)

4.4.1 Verotus yrityskaupassa

Ensimmäisessä vaiheessa toteutettava omistajanvaihdos yrityskaupalla noudattaa täysin normaalin yrityskaupan verotusta. Tällöin myyjä eli osakas yksi joutuu maksamaan luovutusvoittoveroa. Tällä hetkellä luovutusvoittovero määräytyy siten, että luovutusvoitot ovat pääomatuloa, joista veroa maksetaan 30 prosenttia 50 000 euroon asti ja tämän ylittävistä pääomatuloista 32 prosenttia. (Veronmaksajat 2013.)

Tuloverolaissa lähtökohtana on, että luovutusvoitot verotetaan pääomatulona. Luovutusvoiton laskeminen tulee aloittaa myyntihinnasta. Myynnistä vähennetään myydyin kohteen hankintameno tai hankintameno-olettama. Yleensä on syytä laskea voiton osuus molemmilla tavoilla, jolloin varmistetaan se, että voittoa ei ilmoiteta liikaa. Verotus tapahtuu sen mukaan, mitä verovelvollinen esittää, kunhan näyttö todellisesta hankintamenosta ja tai omistajanpitämyksestä on riittävä. (Lakari & Engblom 2009, 57).

Vastaavasti taas ostaja eli ensimmäisessä vaiheessa osakas kolme ja yritys joutuvat molemmat maksamaan varainsiirtoveron joka on 1,6 prosenttia kauppasummasta. Alla olevassa kuviossa 15 on kuvattuna vielä mistä kukin yrityskaupan osapuoli toimeksiantajan tilanteessa maksaa veroja.



Kuvio 15. Yrityskaupan veroseuraamukset.

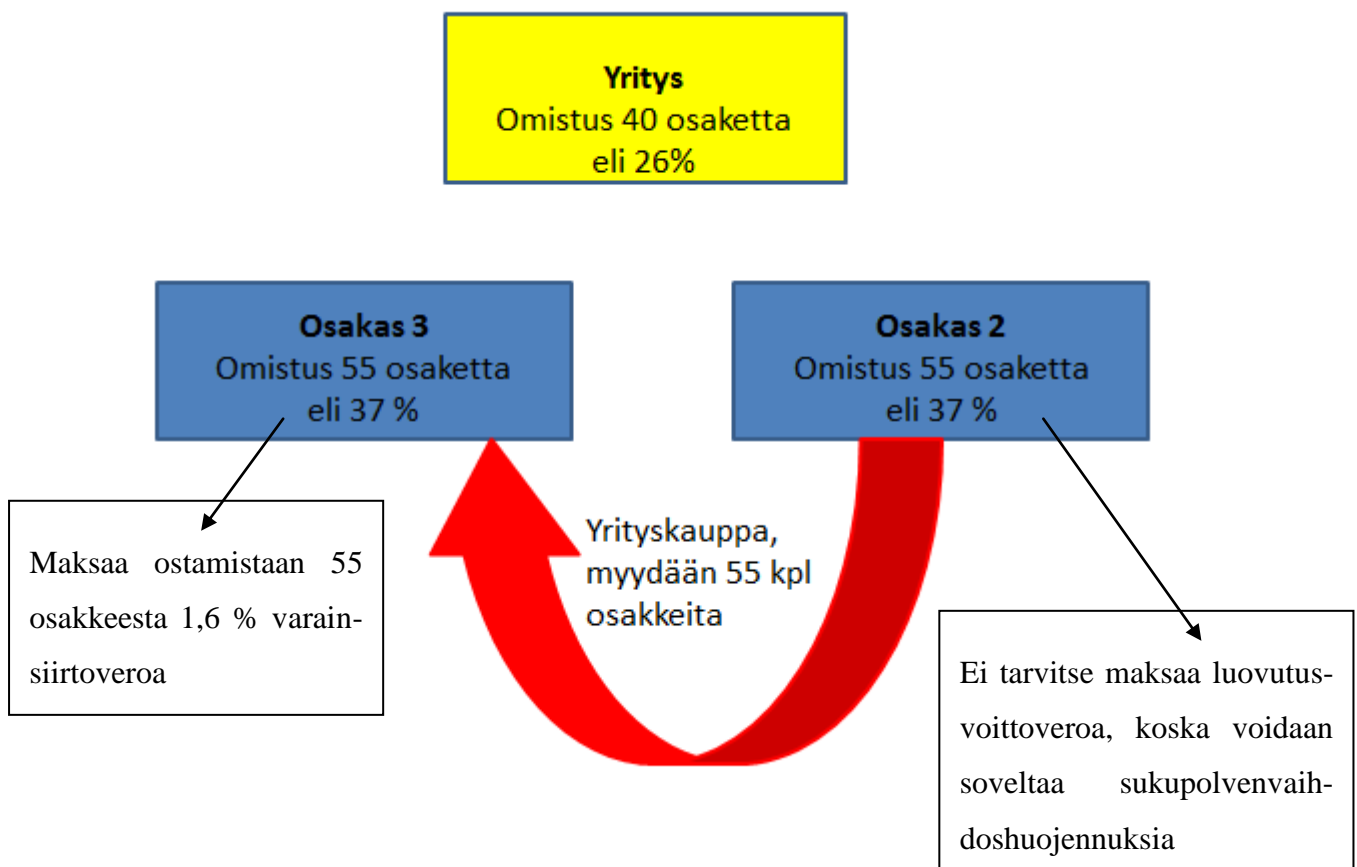
Osakeyhtiöllä itsellään on mahdollisuus lunastaa tai ostaa yhtiön omia osakkeita. Tällöin omien osakkeiden hankinnalla voidaan ostaa joku osakas kokonaan pois. Omia osakkeita hankkiva yritys joutuu maksamaan varainsiirtoveroa hankkimistaan tai lunastamistaan osakkeista. (Lakari & Engblom 2009, 99).

4.4.2 Verotus sukupolvenvaihdoksessa

Toimeksiantajan tilanteessa toinen vaihe voidaan toteuttaa sukupolvenvaihdoksena ja saada tätä kautta verohuojennuksia. Kun osakas kolme ostaa osakkaansa kaksi kaikki osakkeet, hänestä tulee yrityksen ainoa omistaja. Osakas kaksi toimii siis myyjänä. Hänen kohdallaan toteutuu ehto, että myyjän ei tarvitse maksaa luovutusvoittoveroa, jos vähintään 10 % yhtiön osakkeista, jotka on omistettu vähintään 10 vuotta, luovutetaan rintaperillisille eli tässä tapauksessa osakas kolmelle. Tämän lisäksi jäljelle jäävän osakkaansa eli osakas kolmen tulee omistaa osakkeet vähintään viisi vuotta kaupan jäl-

keen. Ehtona on myös, että kauppasumman on oltava yli 50 % käyvästä hinnasta. Tällöin puhutaan niin sanotusta lahjaluonteisesta kaupasta, jossa huomioidaan sukupolvenvaihdon huojennussäännökset. Yrittäjien on tärkeää muistaa, että verovelvollisen tulee kuitenkin itse erityisesti vaatia kyseisiä huojennuksia ennen perintö ja lahjaveroituksen toimittamista, sillä muuten verotus tapahtuu normaalisti.

Ostajan eli osakas kolmen on suoritettava varainsiirtovero ostamistaan osakkeista. Suoritettava vero on 1,6 prosenttia. Ostaja on velvollinen oma-aloitteisesti maksamaan varainsiirtoveron ja toimittamaan siitä kuitit ja laskelmat oman kotikuntansa verotoimistoon. Tämä tulee tehdä kahden kuukauden kuluessa luovutussopimuksen eli yrityskaup-pakirjan tekemisestä. Alla olevassa kuviossa 16 on kuvattuna vielä miten verokysymykset menevät toimeksiantajan kohdalla sukupolvenvaihdon tilanteessa.



Kuvio 16. Sukupolvenvaihdon veroseuraamukset.

4.5 Rahoituksen järjestäminen

Toimeksiantajan kohdalla on keskusteltu mahdollisista rahoitusvaihtoehdoista ja on päädytty siihen, että osakkeiden osto pyritään rahoittamaan pankkilainalla ja mahdollisesti myös Finnvera otettaisiin mukaan, jos tarve vaatii. Samoin meneteltäisiin siinä, kun yritys toimii ensimmäisessä vaiheessa 40 osakkeen ostajana. Yrittäjillä onkin vielä mahdollisuus perehtyä teoriaosuudessa esittämiini vaihtoehtoihin rahoituksen suhteen ja pohtia haluavatko he vielä muuttaa suunnitelmaansa.

Tarkka rahoituksen suunnittelu vaatii kuitenkin vielä aikaa. Kun sopimusneuvotteluissa on päästy siihen pisteeseen, että tiedetään, kuinka paljon yhden osakkeen arvo on, voidaan lähteä neuvottelemaan pankin ja mahdollisten muiden rahoittajien kanssa tarvittavasta lainamäärästä ja sen ehdoista.

4.6 Aikataulu

Tässä osiossa on koottu kirjalliseen muotoon koko kymmenen vuoden mittainen omistajan- ja sukupolvenvaihdosprosessi ja sen alustava aikataulu. Täytyy kuitenkin muistaa, että aikataulu elää ja varmasti muutoksia matkalla tulee, mutta runkona toimeksiantajan kannattaa tätä aikataulua pitää.

Kuten olen jo todennut, toimeksiantajayritys on aloittanut toimet sukupolvenvaihdoksen suhteen. Seuraavaksi heillä olisi ajankohtaista osion yksi toteutus eli omistajanvaihdos. Toimeksiantajan tulisi aloittaa neuvottelut osakkaiden kesken siitä, millaisella tavalla yrityksen arvon määrittäminen tapahtuu ja kuka sen toteuttaa. Arvonmäärittämyksen jälkeen yrityksessä voidaan siirtyä kauppaneuvotteluihin.

Kauppaneuvotteluihin osallistuu yrityksen edustajina molemmat jäljelle jäävät osakkaat kun taas osakkaiden yksi ja kolme välinen neuvottelu voidaan pitää erillisenä heidän niin halutessaan. Neuvottelujen tultua päätökseen kannattaa viimeistään aloittaa tarvittavien järjestelyjen tekeminen yrityksessä. Osakas yhden vastuulla on asioiden uudelleenjärjesteleminen sekä kontaktien informointi siitä, että hän on jäämässä yrityksestä pois.

Rahoitusneuvottelut pankin kanssa kannattaa aloittaa heti, kun on selvillä, kuinka paljon mahdollista lainaa tarvitaan niin yritykselle kuin itse osakkaalle kolme, jotta hän voi ostaa tarvitsemansa osakkeet. Rahoituksen varmistuttua kannattaa tehdä sopimukset

siitä, mitä myydään ja kenelle ja millä ehdoin. Lopuksi on sopimuspapereiden ja kaup-
pakirjojen allekirjoitus. Tähän osioon kokonaisuudessaan yrityksessä tulee kulumaan
noin 2-3 vuotta.

Kun yrityksessä on jäljellä enää kaksi osakasta, kannattaa yrityskulttuuri vakiinnuttaa ja
tarkastella omistajanvaihdon vaikutuksia yritykseen. Samoin aloitetaan työstämään
6-7 vuoden päässä olevaa sukupolvenvaihdosta. Asioita kannattaa siirtää vähän kerras-
saan jäljellejäävän yrittäjän vastuulle, jotta hänellä on riittävä tietotaito, kun lopullinen
vaihdos toteutuu.

Tämä noin kuuden vuoden väliaika ennen sukupolvenvaihdon teknistä toteutusta
kannattaa käyttää tehokkaasti niin, että yritys säilyy elinvoimaisena ja kehittyy osakkai-
den haluamaan suuntaan. Tällöin voidaan toteuttaa erilaisia lisäselvityksiä sukupolven-
vaihdokseen liittyen ja sekä luopuva että jatkava yrittäjä voivat käydä esimerkiksi mah-
dollisissa infotilaisuuksissa aiheeseen liittyen. Yrittäjien olisi myös hyvä tarkastella ai-
nakin perintö- ja lahjaverolakeja, elinkeinoverolakeja, tuloverolakeja, lakia varojen arvos-
tamisesta, varainsiirtoverolakeja, arvolisäverolakeja sekä osakeyhtiölakeja.

Samoin kun edellisessäkin omistajanvaihdoksessa, niin myös sukupolvenvaihdoksessa
aloitetaan neuvotteluilla siitä, minkä arvoinen yrityksen osake on ja kuinka sen hinta
määritetään. Kun kauppasummasta on päästy sopimukseen, voidaan ottaa yhteys rahoit-
tajiin.

Noin vuotta ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta tulisi olla yhteydessä verottajaan ja
pyytää mahdollisia ennakkopäätöksiä verokysymyksiin. Ennen lopullista sukupolven-
vaihdosta kannattaa olla yhteydessä ulkopuolisiin sidosryhmiin kuten rahoittajat, asiak-
kaat, yhteistyökumppanit ja verottaja. Kun sukupolvenvaihdos on toteutettu, kannattaa
luopuneen yrittäjän olla vielä käytettävissä mahdollisten kysymysten ilmetessä.

5 Pohdinta

5.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa valmis toimintamalli toimeksiantajayritykselle
omistajan- ja sukupolvenvaihdostilannetta varten. Opinnäytetyö rajattiin siten, että siinä

syvennyttään tekniseen toteutukseen ja toimintatapoihin, jotka ovat toimeksiantajan kannalta keskeisimpiä.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin toisten henkilöiden tekemiä tutkimuksia ja aihekirjallisuutta. Tällöin täytyi huomioida tekijänoikeudet sekä miettiä, kuinka lähdemateriaalia hyödyntäisi. Plagioinnilla tarkoitetaan toisten ideoiden ja ajatusten anastamista omiin nimiin, myös epäselvät ja vaillinaiset lähdeviitteet voidaan lukea plagioinniksi (Vilkka & Airaksinen 2003, 78). Tämän on pyritty välttämään siten, että tekstistä löytyy aina lähdemerkintä kenen ajatuksia olen lainannut. Samat lähteet löytyvät tarkemmin vielä lähdeluettelosta, jonne ne on merkitty Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyö 2013-ohjeiden mukaisesti. Lähdekirjallisuus on valittu siten, että sen takaa löytyy selvästi alaan perehtynyt kirjoittaja. Samoin internetistä löytyviin lähteisiin olen pyrkinyt löytämään luotettavan julkaisijayhteisön kuten verohallinto tai suomenyrittäjien julkaisemia teoksia.

Luotettavuutta lisää myös se, että opinnäytetyössä esitetyt ratkaisuehdotukset on tarkastettu yhdessä verotukseen ja yritystoimintaan perehtyneiden asiantuntijoiden kanssa. Heille on esitetty mahdolliset ratkaisuehdotukset ja he ovat pitäneet niitä nykyisen lainsäädännön kannalta järkevinä.

Eettisyys on näkynyt opinnäytetyössä siten, että asioista on keskusteltu toimeksiantajan kanssa ja hänen näkemyksiään on huomioitu niin suunnittelu kuin toteutusvaiheessakin. Samoin julkaistavaan opinnäytetyöversioon on liitetty vain ne raportin osat, jotka eivät vaaranna toimeksiantajan mielestä heidän yksityisyyttään.

5.2 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni erittäin opettavainen ja mielenkiintoinen, sillä toimeksianto linkitti opinnäytetyön todelliseen yrityselämään ja sen haasteisiin. Näin ollen työ ei jäänyt vain teoria-asteelle, vaan siinä päästiin soveltamaan teoriaa myös todelliseen tilanteeseen. Haasteelliseksi opinnäytetyöprosessin teki laajasta teoriamäärästä oleellisen tiedon löytäminen kyseistä toimeksiantoa varten, sillä omistajan- ja sukupolvenvaihdoksesta on kirjoitettu paljon. Menetelmänä toiminnallinen opinnäytetyö oli mielestäni paras vaihtoehto, koska kyseessä oli toimeksianto. Tällöin työhön saatiin koottua juuri kyseistä tilannetta koskevat tiedot eikä teoriaosuus levinnyt liian laaja-alaiseksi. Jälkeenpäin ajateltuna opinnäytetyön olisi voinut toteuttaa myös parityönä,

jolloin olisi voitu käsitellä myös laajemmin henkisen puolen asioita. Tällöin toimeksiantaja olisi saanut sekä käytännöntoteutuksesta että henkisenpuolen asioista kattavan tietopaketin samalla kertaa. Tähän päätelmään tulisin sitä kautta, koska monessa kirjallisesa lähteessä korostettiin myös henkisen puolen asioita sukupolvenvaihdostilanteissa. Uskon kuitenkin, että käytännön toteutuksen tutkiminen ja selventäminen yrittäjille antaa tällä hetkellä eniten lisäarvoa ja mahdollistaa lisätutkimusten tai opinnäytetöiden tekemisen kyseiselle yritykselle heidän niin halutessaan.

Mielestäni työssä saavutettiin asetetut tavoitteet ja erityisen tyytyväinen olen koottuun toimintamalliin, jonka avulla toimeksiantajan on helppo toteuttaa ja suunnitella omaa sukupolvenvaihdostaan. Uskon, että keskustelut toimeksiantajan edustajien kanssa saivat asianomaiset heräämään ja miettimään tulevaa omistajan- ja sukupolvenvaihdosta niin itsensä kuin yrityksenkin kannalta. Toivonkin, että yrittäjät kokevat toimintamallin käytännöllisenä ja saavat siitä todellista hyötyä ja helpotusta omistajanvaihdostilanteeseensa.

Opinnäytetyöhöni voisi linkittää useita jatkotutkimuksia toimeksiantajan niin halutessa. Itse ainakin näen järkevänä, että yrityksessä toteutettaisiin tarkka arvonnääritys lähempänä omistajan- ja sukupolvenvaihdosta. Verotuksen näkökulmasta kukaan ei osaa tällä hetkellä tarkasti sanoa, millainen verolainsäädäntö on mahdollisen yrityskaupan ja sukupolvenvaihdoksen hetkillä, joten suosittelen yrittäjille mahdollisesti opinnäytetyönä tai muuna tutkimuksena toteutettua ainoastaan sen hetkiseen verotukseen keskittyvää syvempää perehtymistä. Lisäksi henkisen puolen asiat omistajanvaihdostilanteissa jäävät usein taka-alalle, mutta ovat kuitenkin suuressa roolissa käytännön tasolla, joten omistajanvaihdoksen tarkastelu siltä kannalta tuottaisi varmasti paljon lisäarvoa. Jälkiseuranta unohdetaan liian usein ja mielestäni olisi järkevää toteuttaa myös omistajanvaihdoksen jälkeen tutkimus siitä, kuinka suunnitelmien toteutuksessa onnistuttiin ja osoittautuiko toimintamalli toimivaksi vai oliko siinä puutteita.

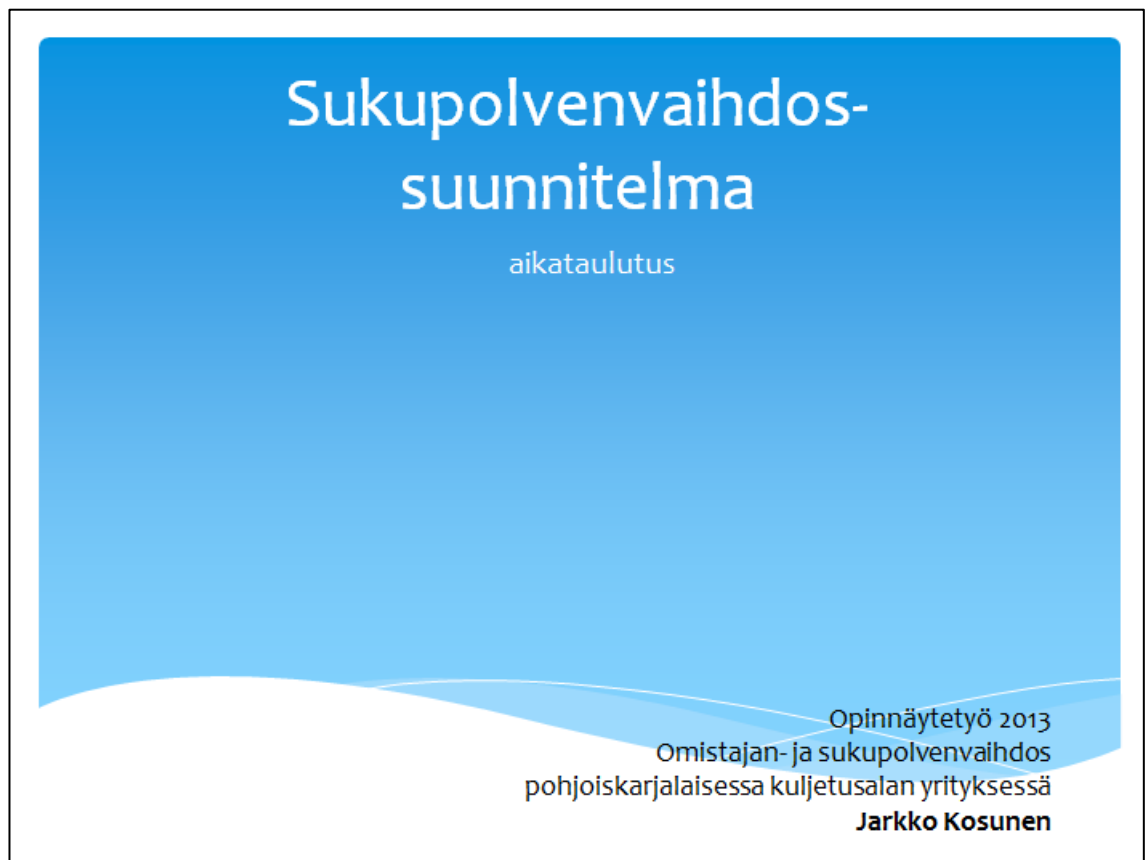
Lähteet

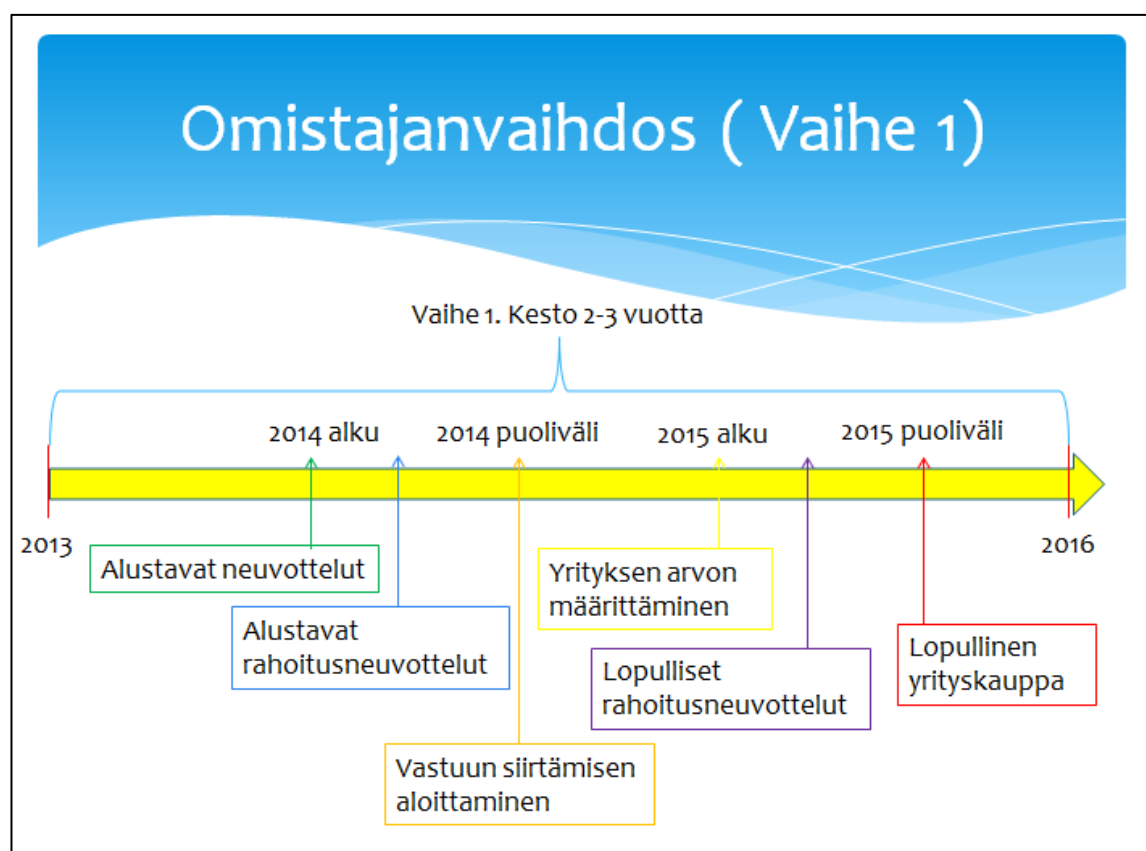
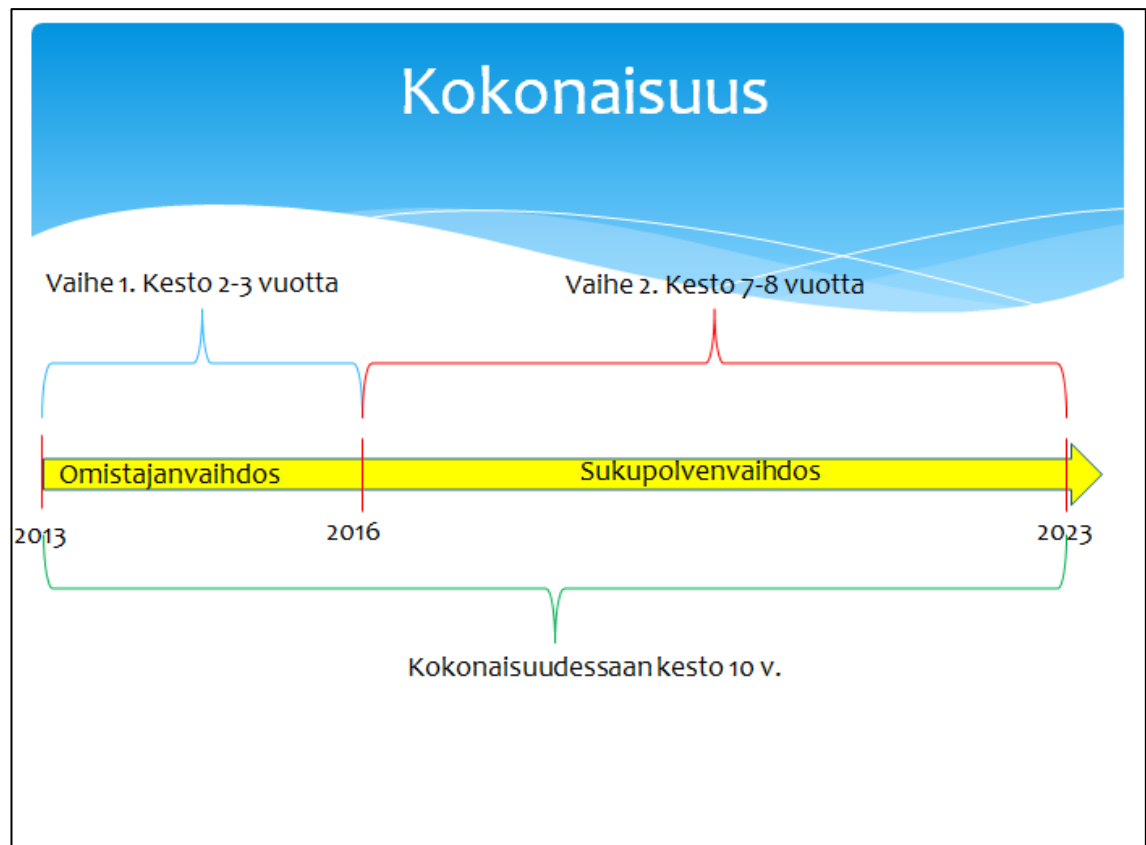
- Bergroth, M. 1994. Yrityskaupan suunnittelu ja yrityksen arvonmääritys. *Tilintarkastus* 5, 367 – 374.
- Blomquist, L. Blummé, N. Lumme, E. Pitkänen, T. & Simonsen, L. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. Helsinki: KHT-Media.
- Blummé, N. Pitkänen, T. Raunio, M. Äärilä, L. 2001. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki: KHT-Media.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003. Perheyrietykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Julkaisussa: Heinonen, J. (toim.) 2003. Quo vadis, suomalainen perheyritys? Turun kauppakorkeakoulu. PK-Instituutti. Turku.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Ihohanni, I. & Toljamo, M. 2005. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö opiskelijoiden, opettajien ja työelämän näkökulmasta - kirjallisuuskatsaus ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin liittyvistä tutkimuksista.
- Ikkala, J. Pallonen, R. Haapaniemi, O. Raitasuo, O. 1997. Verosuunnittelun käsikirja 1. Helsinki: Kauppakaari Oy
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2006. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum Media.
- Juusela, J. & Tuominen, S. 2010. Sukupolvenvaihdoksen verotus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvenoja, M. 1999. Yrityksen uusi verosuunnittelu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ajatus
- Kangas, E. 2010. Omistajanvaihdos palvelujen valtakunnallinen evaluointi. Kopio Niini Finland Oy. http://www.tem.fi/files/26527/Palveluprosessi_2010_netti.pdf. 2.9.2013
- Katramo, M. Lauriala, J. Matinlauri, I. Niemelä, J. Svernas, K. Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet perheyrietyksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kuusisto, M. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Helsinki: WSOY.

- Lakari, T. 2012. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Lakari, T. & Engblom, A. 2009. Käytännön sukupolvenvaihdos- yritysraenteet ja verotus. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Lakari, T. & Engblom, A. 2012. Käytännön sukupolvenvaihdos. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell 2012.
- Leppiniemi, J. 2002. Rahoitus. Helsinki: WSOY.
- Lindholm, T. 2013. Lahjaverokirja. 11. Uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. 1995. The Knowledge creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Oikarinen, S. 2013. MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007–2013, Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE), Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. <http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/img/file.php?id=112>. 4.9.2013
- Oikarinen, S. 2013. Yrittäjän ammattitutkinto osana pk-yrityksen omistajanvaihdosta. <http://www.jao.fi/files/20060802074016.pdf>. 4.9.2013
- Palm, J., Manninen, S. & Kuntsi, E. 2003. Aloittavan yrityksen tuki ja näkökulmia itsensä työllistämisen lisäämiseksi Suomessa. Avaimia yrittäjyyden paradoksin ratkaisemiseen. Työhallinnon julkaisu Nro 327. Työministeriö. Helsinki.
- Puronen, P. 2005. Perintö- ja lahjaverotus. 8. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Pohjantähti.
- Römer-Paakkanen, T. 2004. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys "Seniori-Suomessa" 2010-luvulla. Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20930/Romer_Paakkanen.pdf?sequence=1. 8.3.2013
- Suojanen, K. Savolainen, H. Vanhanen, P. 2008. Opi oikeutta. Helsinki: KS-KUSTANNUS OY.
- Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Ukkola, O. Vilppula, T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa. Helsinki: Edita
- Vasek. <https://www.vasek.fi/yrityspalvelut/omistajan-ja-sukupolvenvaihdokset/>. 2.9.2013
- Varamäki, E. Tall, J. Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. <http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf>. 8.3.2013

- Verohallinto A. 2013. https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Luovutusvoitot_ja_tappiot/Omaisuuuden_luovutusvoiton_verotus%2812315%29#Yleist%C3%A4%20luovutusvoiton%20verotuksesta. 3.9.2013
- Verohallinto B. 2013. http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Avoin_yhtio_ja_kommandiittiyhtio/Maksaminen/Varainsiirtoveron_maksaminen. 5.9.2013
- Verohallinto C. 2013. <http://prosentti.vero.fi/Pelalaskuri/EtusivuLahjavero.aspx>. 24.9.2013
- Verohallinto D. 2013. http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Perinto/Perintoveron_verotaulukko%289820%29. 24.9.2013
- Verohallinto E. 2013. https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Sukupolvenvaihdos/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%2817330%29#Osakeyhtinsukupolvenvaihdos2. 27.9.2013
- Veronmaksajat.fi. 2013. <http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/veroilmoitusohjeet/palkansaaja/luovutusvoitotjatappiot/>. 5.9.2013
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi: Helsinki.
- Yrittäjät.fi. 2013. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/keskipohjanmaanyrittajat/pikakysely/omistajanvaihdos/>. 2.9.2013
- Yrittäjät.fi. 2013. <http://www.yrittajat.fi/File/450e4adf-ad22-4977-9325-f13f10ab9e27/Yrityksen%20arvonm%C3%A4%C3%A4ritys.pdf>. 24.9.2013
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Yrittäjäyyskatsaus 2012. Edita Publishing Oy. http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf. 26.9.2013

Sukupolvenvaihdossuunnitelma





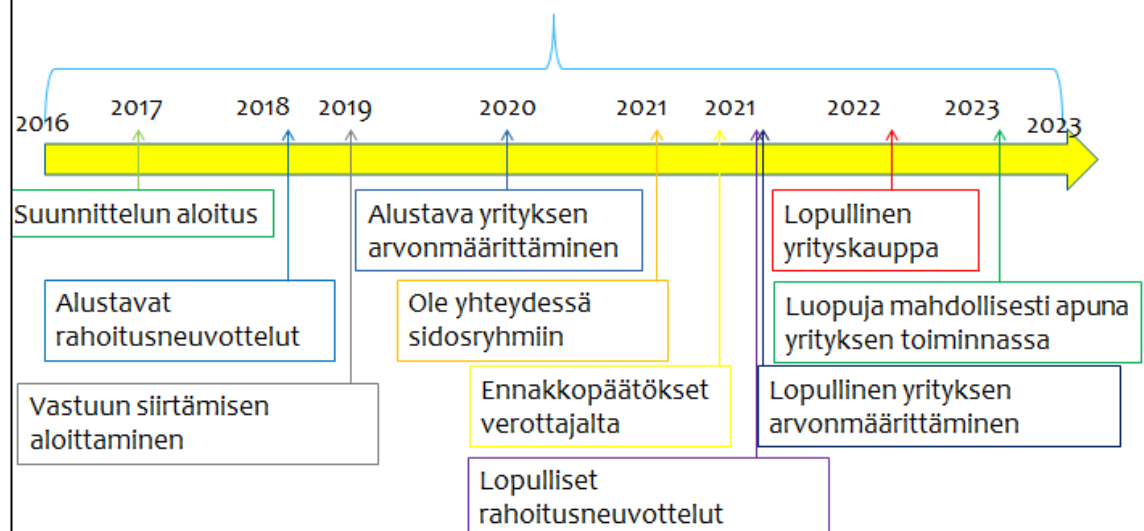
Omistajanvaihdos (Vaihe 1)

Kiinnitä huomiota!

- * Alustaviin neuvotteluihin voidaan sisällyttää alustava yrityksen arvonmäärittäminen jota täsmennetään lähempänä yrityskauppaa
- * Due diligence jo alustavissa neuvotteluissa!
- * Pyydä verottajalta ennakkopäätökset kun sopimukset ja kauppasummat ovat selvillä
- * Rahoitus kuntoon

Sukupolvenvaihdos (Vaihe 2)

Vaihe 2. Kesto 7-8 vuotta



Sukupolvenvaihdos (Vaihe 2)

Kiinnitä huomiota!

- * Riittävä suunnittelu ja asioista kirjallisesti sopiminen
- * Vastuun siirtäminen ja sidosryhmät
- * Verottajaan yhteys (ennakkopäätökset/
sukupolvenvaihdos huojennukset)
- * Rahoitus kuntoon
- * Luopujan rooli sukupolvenvaihdoksen jälkeen